



TECHNISCHE UNIVERSITÄT
CHEMNITZ

FAKULTÄT FÜR HUMAN- UND SOZIALWISSENSCHAFTEN

Zeithandeln in Projektarbeit
**Neue Herausforderungen für das Arbeitsvermögen und die
Arbeitszeitgestaltung von Beschäftigten in der IT-Branche**

Dissertation

zur Erlangung des Doktorgrades (Dr. phil.)

an der Fakultät für Human- und Sozialwissenschaften
der Technischen Universität Chemnitz

Vorgelegt von:

Dipl.-Soz. Frank Meissner

Raumerstrasse 10

10437 Berlin

Gutachter/-in:

Prof. Dr. G. Günter Voß, Technische Universität Chemnitz

Prof. Dr. Lisa Pfahl, Universität Bremen

Berlin, 09. März 2013

Inhaltsverzeichnis

0. Vorwort	1
1. Forschungsinteresse und Fragestellungen	4
1.1. Einleitung	4
1.2. Wandel der Arbeitsgesellschaft	7
1.3. Ausweitung der betrieblichen Ungewissheitszonen	9
1.4. Forschungsleitende Fragestellungen.....	11
2. Macht- und Herrschaftsverhältnisse im Betrieb – Stand der Forschung	14
2.1. Auseinandersetzungen im sozialen Feld: Bourdieus Habituskonzept.....	15
2.2. Subjektorientierte Soziologie	17
2.3. Mikropolitik: Macht- und Herrschaft auf betrieblicher Ebene	21
2.4. Zeitsoziologische Überlegungen	29
3. Neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisation und –kontrolle	35
3.1. Vom Fließband zur Projektarbeit – Entwicklung betrieblicher Kontrolle.....	35
3.1.1. Einleitung.....	35
3.1.2. Labour Process Debate	36
3.1.3. Dezentralisierung und systemische Rationalisierung	40
3.1.4. Netzwerkorganisation	44
3.1.5. Informatisierung	48
3.1.6. Kontextsteuerung.....	50
3.1.7. Vertrauen und Überzeugung als Mittel betrieblicher Kontrolle	55
3.2. Arbeitszeit als Gegenstand von Arbeitsorganisation und Kontrolle.....	62
3.2.1. Trends der Arbeitszeitgestaltung	62
3.2.2. Alte und neue Formen der Arbeitszeitgestaltung	66
3.2.3. Kontrolle in der Arbeitszeitgestaltung.....	74
3.3. Projektarbeit als neue Form der Arbeitsorganisation und –kontrolle.....	81
3.3.1. Kennzeichen von Projektarbeit.....	81
3.3.2. Allgemeine Organisation	83
3.3.3. Steuerung und Kontrolle.....	88
3.3.4. Arbeitszeitgestaltung in Projekten	92
3.4. Zusammenfassung: Veränderungen der betrieblichen Kontrolle	95
4. Neue Anforderungen an das Arbeitsvermögen	101
4.1. Einleitung	101
4.2. Subjektivierung von Arbeit	105
4.3. Prozesse der Entgrenzung.....	109

4.4. Projektbeschäftigte als Arbeitskraftunternehmer	111
4.5. Anforderungen an Arbeitszeitgestaltung – Arbeiten ohne Ende	118
4.6. Gesundheitliche Auswirkungen.....	124
4.7. Besondere Anforderungen an Projektbeschäftigte	131
4.8. Work-Life-Balance als Herstellungsleistung.....	133
5. Zeithandeln und Zeitumgangsstile	136
5.1. Individualisierung der Zeitstrukturen	136
5.2. Theoretische Annäherung an die Kategorie Zeithandeln	140
5.3. Individuum und Zeit	145
5.4. Betriebliches Zeithandeln	147
6. Zwischenfazit: Ambivalenzen von Autonomie und Heteronomie in den betrieblichen Macht- und Herrschaftsverhältnissen.....	153
7. Zeithandeln und Zeitumgangsstile von Projektbeschäftigten – die empirische Analyse	167
7.1. Zur empirischen Studie.....	167
7.1.1. Fragestellungen der Untersuchung	167
7.1.2. Empirisches Vorgehen und Methodendesign	169
7.1.3. Forschungsfeld IT-Branche	175
7.1.4. Sampleüberblick	182
7.2. Kurzbeschreibung der untersuchten Betriebe.....	186
7.3. Typologie des Zeitumgangs.....	189
7.3.1. Dimensionen des Zeitumgangs.....	189
7.3.2. Typenbildung	192
7.4. Zeitumgangsstile im Vergleich.....	194
7.4.1. Typ I „Orientierung an Zeitgrenzen“	194
7.4.2. Typ II „Leistungsorientierung“	197
7.4.3. Typ III „Erwerbsorientierung“	200
7.4.4. Zwischen den Typen.....	202
7.5. Fallbeispiele: Typ I „Orientierung an Zeitgrenzen“	204
7.5.1. Herr Müller: Ressourcenorientierter Stil unter Einbeziehung von normativen Standards	204
7.5.2. Herr Kirchner: Passives Einlassen auf Zeitstrukturen	216
7.5.3. Frau Panter: Fließender Arbeitsrhythmus durch Familienverpflichtungen unterbrochen.....	229
7.5.4. Herr Burgmeister: Ausgewogene Work-Life-Balance	242
7.6. Fallbeispiele: Typ II „Leistungsorientierung“	251
7.6.1. Frau Böttcher: Zeitreagibilität und Ökonomie im Dienst der Firma	251

7.6.2.	Herr Wagner: Analytischer Zeitumgang.....	264
7.6.3.	Herr Falter: Zeiteffizienter Arbeiter	273
7.6.4.	Herr Odenwald: Suche nach dem richtigen Zeitmaß.....	286
7.6.5.	Fallbeispiele: Typ III „Erwerbsorientierung“	297
7.6.6.	Herr Wiese: Kreativer Zeitbastler.....	297
7.6.7.	Herr Seeburg: Überforderter Zeittüftler.....	310
8.	Diskussion der empirischen Ergebnisse	322
8.1.	Projektarbeit und betriebliche Rahmenbedingungen.....	322
8.1.1.	Betrieb R.....	322
8.1.2.	Betrieb D.....	327
8.1.3.	Projektorganisation im betrieblichen Vergleich	329
8.1.4.	Zusammenfassung	339
8.2.	Betriebliches Zeitregime.....	341
8.2.1.	Betrieb R.....	341
8.2.2.	Betrieb D.....	344
8.2.3.	Arbeitszeitregime im Vergleich.....	348
8.3.	Zeithandeln und neue Arbeitskraftanforderungen	354
8.3.1.	Individuelles Zeithandeln und betriebliche Zeitregime	354
8.3.2.	Zeitbelastungen.....	360
8.4.	Leistungskultur und Interessenidentität.....	363
8.4.1.	Gemeinsamkeiten aller Projektbeschäftigten.....	363
8.4.2.	Identifikatorische Aspekte	365
8.4.3.	Habituelle Arbeitshaltungen der Projektbeschäftigten	368
8.5.	Autonomie und Kontrolle in der Arbeitszeitgestaltung.....	371
8.5.1.	Führung und betriebliche Kontrolle.....	371
8.5.2.	Autonomie und Selbstkontrolle der Beschäftigten	375
8.5.3.	Konfliktumgang und Interessenhandeln	378
9.	Fazit und Ausblick.....	383
9.1.	Zusammenfassung der Ergebnisse.....	383
9.1.1.	Projektarbeit.....	383
9.1.2.	Zeitumgangsstile.....	385
9.1.3.	Zeithandeln und Habitus.....	390
9.1.4.	Zeithandeln im betrieblichen Kontext	392
9.1.5.	Zeithandeln und Autonomie	395
9.1.6.	Zeittheoretische Implikationen	401
9.2.	Anforderungen an die betriebliche Interessenvertretung und Gewerkschaften.....	404

10. Anhang	409
Abkürzungen	409
Interviewformate	409
Verzeichnis der Abbildungen.....	409
Literaturverzeichnis	410
Selbstständigkeitserklärung.....	444

Vorwort

Die vorliegende Dissertation untersucht das Zeithandeln in projektförmiger Arbeitsorganisation am Beispiel von Beschäftigten in der IT-Branche. Der Begriff des Zeithandelns verweist auf die große Bedeutung zeitlicher Gestaltungsleistungen in modernen Gesellschaften. Angesichts einer zunehmenden Beschleunigung auf vielen sozialen Feldern ist aktives Handeln mit und in der Zeit mehrdimensional, komplex und konfliktbeladen. Projektarbeit gilt als ein Kriterium innovativer Arbeitsgestaltung, das in seinen zeitlichen Strukturierungen bisher noch wenig untersucht wurde. Die Verbindung von Projektarbeit und Arbeitszeitgestaltung erweitert die industriesoziologischen Erkenntnisse und trägt zu einem tieferen Verständnis der Kategorie Zeithandeln bei.

Im Zentrum der empirischen Analyse steht das individuelle Zeithandeln von Projektbeschäftigten, das sich in spezifischen Zeitumgangsstilen (d. h. typischen Mustern von Zeithandlungen), individuellen Zeitarrangements und betrieblichem Zeithandeln äußert. Die Untersuchung knüpft an die industriesoziologischen Diskussionen um Informatisierung und Subjektivierung der Arbeit an und analysiert Aspekte von Autonomie und Heteronomie im konkreten Zeithandeln von Projektbeschäftigten. Gleichzeitig werden soziale Bedingungen der Arbeitszeitgestaltung in die Analyse integriert. Das Zeithandeln von Beschäftigten ist stets in betriebliche Zeitarrangements (Zeitregime, Arbeitszeitkulturen) eingebettet und steht in enger Wechselbeziehung mit diesen. Die Dissertation zeigt, wie sich auf individueller Ebene Zeitstile von Projektbeschäftigten im Kontext betrieblicher Zeitpolitik entwickeln.

Dabei fokussiert die Arbeit auf normale Projektbeschäftigte und zeigt, wie weit sich Prozesse der Entgrenzung und Ökonomisierung auch unter diesen Beschäftigten entwickelt haben. Jenseits von Freelancern und kreativen Entwickler/-innen in den Forschungsabteilungen der Betriebe sind Ingenieure und Ingenieurinnen, EDV-Kaufleute, Beschäftigte in administrativen Bereichen sowie Softwaretester/-innen Prozessen der Selbststrationalisierung unterworfen, die ihr Zeithandeln verändern. Auch in einem Umfeld mit geregelten Arbeitszeitstrukturen und Interessenvertretungen haben sich weitgehend moderne Formen des Zeithandelns etabliert, die das individuelle Zeithandeln befördern, gleichzeitig jedoch kaum die Selbstsorge gewährleisten und damit den ökonomischen Interessen der Betriebe wesentlich stärker entgegenkommen als den Bedürfnissen der Beschäftigten.

Deutlich kristallisieren sich typische Habitusmuster von Projektbeschäftigten im IT-Bereich heraus. Diese sind charakteristisch für das Verhältnis der Beschäftigten zu ihren Vorgesetzten, für Konfliktformen und Konfliktkulturen bei den Aushandlungsprozessen um Arbeitszeit, für die Art der Interessendurchsetzung sowie für Arbeitshaltungen und Berufsethos von IT-Beschäftigten. Hier können betriebliche oder gewerkschaftliche Strategien ansetzen.

Danksagung

Bei allen, die diese Arbeit begleitet haben und mich in vielfältiger Form unterstützt haben, möchte ich mich bedanken. Die Dissertation wurde von der Hans-Böckler-Stiftung durch ein Promotionsstipendium finanziell unterstützt. Darüber hinaus hat die Stiftung durch ihre vielfältigen Betreuungsangebote und Kooperationsmöglichkeiten sehr dazu beigetragen, die Arbeitsbedingungen positiv zu gestalten. Insbesondere die verschiedenen Auswertungs- und Interpretationsgruppen zu qualitativen Methoden wurden durch die vielen Vernetzungsaktivitäten innerhalb der Stiftung extrem gefördert. Hier habe ich viele Anregungen erhalten, ohne die eine qualitative Auswertung schwer möglich gewesen wäre.

Besonderer Dank gilt meinem Doktorvater Günter G. Voß an der Technischen Universität Chemnitz, der mich stets ermutigt hat, das Thema weiterzuverfolgen und durch vielfältige Diskussionsangebote in Arbeitskreisen oder Colloquien eine anregende und intensive Austauschkultur geschaffen hat. Für ihre konstruktiven Strukturierungsvorschläge, Anmerkungen und ermutigenden Worte in einer kritischen Phase möchte ich Katrin Menke danken. Ebenso hat mich Rivkah Frick unermüdlich und gründlich auf meine stilistischen und sprachlichen Unzulänglichkeiten aufmerksam gemacht, wofür ich ihr dankbar bin. Ohne die Unterstützung von Personalverantwortlichen und Interessenvertretern und Interessenvertreterinnen der untersuchten Betriebe sowie vor allem die Mitarbeit der befragten Beschäftigten hätte diese Arbeit nicht zustande kommen können. Ganz besonderer Dank gilt meiner Lebensgefährtin Andrea Wagner, die mir immer wieder den Rücken gestärkt hat, mein manchmal wenig effizientes Zeithandeln einer kritischen Prüfung unterzogen hat und nicht müde wurde, Zeitstrukturierungen zu diskutieren.

Zum Aufbau der Arbeit

Die Dissertation teilt sich in drei Hauptbereiche: Kapitel eins bis sechs umfassen die theoretischen Vorüberlegungen, Kapitel sieben stellt die empirischen Analysen dar und Kapitel acht und neun sind der Diskussion der empirischen Ergebnisse gewidmet.

Das 1. Kapitel enthält grundlegende Überlegungen zum *Forschungsinteresse* der Arbeit und formuliert die für den theoretischen und empirischen Zugang handlungsleitenden Fragestellungen.

Anschließend werden in den Kapiteln zwei bis fünf drei theoretische Bereiche aufgearbeitet, die das individuelle Zeithandeln im Spannungsverhältnis von neuen betrieblichen Kontrollformen und veränderten Anforderungen an das Arbeitsvermögen analytisch fundieren.

Kapitel 2 gibt einen allgemeinen Überblick über den Stand der Forschung zu *betrieblichen Macht- und Herrschaftsverhältnissen*. Bourdieus Habituskonzept, Giddens Strukturierungskonzept, das Konzept der Alltäglichen Lebensführungen sowie zeitsoziologische Konzepte werden als allgemeiner theoretischer Rahmen der Untersuchung vorgestellt.

Kapitel 3 stellt die *neuen Formen betrieblicher Arbeitsorganisation¹ und -kontrolle* in den Mittelpunkt der Betrachtung. Hier werden aus Sicht der Organisation die machtpolitischen Veränderungen im Betrieb thematisiert. Anhand verschiedener theoretischer Diskussionen werden die Perioden der betrieblichen Kontrolle vom tayloristischen Fließprinzip bis zu Projektarbeit und Vertrauensarbeitszeit nachgezeichnet: Labour Process Debate, Dezentralisierung und systemische Rationalisierung, Netzwerkorganisation, Informatisierung, Kontextsteuerung und Steuerung durch Vertrauensbeziehungen dienen als theoretische Folien zur Analyse der organisatorischen Veränderungen.

Zudem werden in zwei Unterkapiteln die *Arbeitszeitgestaltung* und die *Projektarbeit* als herausragende Ausprägungen innovativer Organisationsformen eingehender analysiert. Dabei wird der These nachgegangen, dass Projektarbeit den betrieblichen Interessen nach stärkerer Ökonomisierung und Selbststeuerung durch die Beschäftigten besser gerecht wird als traditionelle Organisationsformen.

Kapitel 4 nimmt die Diskussionen des vorangehenden Kapitels auf und verdeutlicht aus der Perspektive der Arbeitskräfte, wie sich Organisationsveränderungen in *neuen Anforderungen an*

¹ Mit neuen Formen der Arbeitsorganisation werden vor allem solche bezeichnet, in denen Beschäftigte aktiv einbezogen werden. Beteiligung oder Einfluss auf unternehmerische Entscheidungsprozesse sowie die Selbstgestaltung der Arbeitsprozesse gewährleistet die weitreichende Nutzung der Arbeitskräfte.

das *Arbeitsvermögen* niederschlagen. Auch hier wird entlang verschiedener theoretischer Diskurse die Bandbreite der industriesoziologischen Debatten dazu genutzt, Chancen und Risiken autonomer Arbeitszeitgestaltung aufzuzeigen. Konzepte der Subjektivierung von Arbeit, Entgrenzung von Arbeit und Leben sowie Diskussionen um den Arbeitskraftunternehmer und Auseinandersetzungen um die Arbeitszeitgestaltung beleuchten den Zusammenhang von Flexibilisierung und Selbstorganisation im Kontext veränderter betrieblicher Kontrollstrategien.

Das 5. Kapitel widmet sich explizit den Themen *Zeithandeln* und *Zeitumgangsstile*. Prozesse der Individualisierung und Ökonomisierung tragen dazu bei, dass festgelegte soziale Zeitstrukturen an Bedeutung verlieren und die Anforderungen an die individuelle Zeitgestaltung steigen. Damit werden Argumente dafür geliefert, weshalb die Kategorie des Zeithandelns in den Fokus der soziologischen Diskussion rückt.

Im 6. Kapitel werden die vorausgegangenen theoretischen Überlegungen zusammengefasst und als *Ambivalenzen von Autonomie und Heteronomie* in den betrieblichen Macht- und Herrschaftsverhältnissen dargestellt.

Das 7. Kapitel widmet sich der Darstellung der *empirischen Ergebnisse*. Auf Basis der theoretischen Vorüberlegungen liegt der Fokus der Empirie auf dem individuellen Zeithandeln der Beschäftigten. Zunächst werden hier die konkreten Fragestellungen und das methodische Vorgehen der Untersuchung erläutert. Danach folgen eine Kurzdarstellung der untersuchten Betriebe und eine Übersicht der ausgewählten Interviewpartner/-innen.

Anschließend werden die verschiedenen Dimensionen des Zeitumgangs erläutert, die die Grundlage für die Typologie der vorgefundenen Zeitumgangsstile bilden. Anhand verschiedener Dimensionen der zeitlichen Orientierung lassen sich drei einheitliche Zeitmuster identifizieren. Schließlich werden die drei Typen des Zeitumgangs *Orientierung an Zeitgrenzen*, *Leistungsorientierung* und *Erwerbsorientierung* anhand von zehn Fallbeispielen ausführlich erläutert.

Im 8. Kapitel werden die *empirischen Ergebnisse unter Zugrundelegung von fünf verschiedenen Schwerpunktthemen diskutiert*. Zunächst werden die Organisationsbedingungen von Projektarbeit beleuchtet. Anschließend werden die Auswirkungen unterschiedlicher betrieblicher Bedingungen auf die Arbeitszeitgestaltung behandelt. Unterschiedliche Arbeitszeitregime und Arbeitszeitkulturen haben Einfluss auf Autonomie, Zeitsouveränität und Zeitwohlstand der Projektbeschäftigten. Ein Hauptaugenmerk liegt dabei auf dem Wechselverhältnis von individuellem Zeithandeln und betrieblichem Zeitregime. Je nach Zeitumgangsstil können sich in unterschiedlichen Arbeitszeitkulturen spezifische Zeitinteressen und Zeitorientierungen entwickeln. Weiter werden Habitusmuster der befragten IT-Beschäftigten anhand von Leistungsorientierungen und Motivationslagen im Zusammenhang mit ihren individuellen Zeitumgangsstilen thematisiert. Schließlich werden die Möglichkeiten der Beschäftigten zur Gewinnung von Zeitsouveränität und Zeitwohlstand und den Bedingungen von Projektarbeit bewertet.

Im abschließenden 9. Kapitel werden die wichtigsten Ergebnisse der Untersuchung zusammengefasst und daraus folgende neue Anforderungen an die Arbeit von Interessenvertretungen und Gewerkschaften formuliert.

1. Forschungsinteresse und Fragestellungen

1.1 Einleitung

Im Zuge von Flexibilisierung, Deregulierung und neuen Rationalisierungsformen in Betrieben und Verwaltungen haben sich die Arbeitsorganisation und die Anforderungen an die Beschäftigten grundlegend gewandelt. Ziel dieser Dissertation ist es, solche Veränderungen der Erwerbsarbeit theoretisch und empirisch zu untersuchen, die auf neue Anforderungen an die Arbeitskraftverausgabung und einen veränderten Typus von Arbeitsvermögen abzielen. Mit dem „Arbeitskraftunternehmer“ als möglicher Grundform der Arbeitskraft haben Voß und Pongratz (1998) versucht, einen völlig neuen Modus betrieblicher Sozialisation in einem Begriff zu fassen, der diesen *Umbrüchen* gerecht wird. Sowohl für das Arbeits- und Berufsverhalten der Beschäftigten als auch für deren Lebensweise ergeben sich tiefgreifende Veränderungen. Die Hauptkennzeichen des „Arbeitskraftunternehmers“ sind stärkere Autonomie in der Arbeit, Aufgabenvielfalt und Kompetenzerweiterung sowie ein marktförmiges Verhalten der Arbeitnehmer/-innen, das weit über herkömmliche berufliche Anforderungen hinausgeht. Zunehmend werden organisatorische Entscheidungen auf die unteren betrieblichen Ebenen verlagert und damit die Arbeitsgestaltung weitgehend den einzelnen Beschäftigten übertragen. Konkrete Verhandlungen auf Betriebsebene und der Modus der Aushandlung gewinnen stark an Bedeutung. In Verbindung mit der stärkeren Eigenkontrolle der Beschäftigten, der Ökonomisierung der eigenen Arbeitsfähigkeiten und der Rationalisierung der alltäglichen Lebensführung greift die Arbeitsorganisation verstärkt auf Fähigkeiten und Qualifikationen zurück, die im außerberuflichen Bereich erworben wurden. Neue Unternehmenskonzepte sind darauf ausgerichtet, die Beschäftigten weitgehend in das betriebliche System zu integrieren. Gleichzeitig überträgt das Management durch die Inszenierung von Marktdruck Kontrollfunktionen auf die Beschäftigten selbst. Damit erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass wirtschaftliche Zwänge von den Beschäftigten – mit oder ohne deren Wissen – internalisiert werden und sich in Selbstkontrolle und Selbstausbeutung niederschlagen. Mit entsprechenden betrieblichen Restrukturierungen werden aber auch andere Lebensbereiche stärker in die Arbeitssphäre hineingezogen, so dass die klassische Trennung von Arbeit und Nichtarbeit hinfällig wird.

Im Mittelpunkt der Dissertation stehen die kritische Überprüfung der These vom „Arbeitskraftunternehmer“ und die mit ihr verbundenen Konsequenzen für die betroffenen Beschäftigten. Welche Auswirkungen auf Arbeitskraftverausgabung und betriebliche Machtverhältnisse haben die Neujustierung von Autonomie und Selbstbestimmung einerseits und von Kontrolle und Fremdbestimmung andererseits? Wie sind die Chancen und Risiken einer solchen Reorganisation der Arbeit für die Beschäftigten zu beurteilen? Welche Folgen hat es für die Zeitarrangements der Beschäftigten, wenn Arbeit und Leben immer stärker ineinanderfließen? Und schließlich: Wie können die neuen Erfahrungen der Beschäftigten für eine Politik der Interessenvertretung genutzt werden?

Diese Fragen werden anhand von projektbezogener Arbeitsorganisation in Betrieben der Informations- und Technologie-Branche (IT-Branche) empirisch untersucht. In dieser Zukunftsbranche gilt die Projektarbeit als innovatives Gestaltungskonzept, geprägt durch hohe Anteile an Eigenverantwortung und selbständigem Arbeitsverhalten. Sowohl Betriebe als auch Beschäftigte sehen hierin eine Verbesserung der Arbeitsorganisation. Den Herausforderungen der sogenannten Informationsgesellschaft wird mit neuen Organisationstypen begegnet, wie etwa virtuellen Unternehmen mit vernetzten Organisationen und flexiblen Strukturen mit marktnahen, fraktalen, modularen oder lose gekoppelten Elementen. Gegenüber traditioneller Organisation mit herkömmlichen

Hierarchien und Linienstrukturen verspricht die Einführung von Projektorganisation stärkere Flexibilität und höhere Wirtschaftlichkeit.

Unter den Bedingungen der IT-Branche lassen sich die Potenziale einer veränderten Arbeitskraftverausgabung adäquat analysieren. Um auch die Auswirkungen auf den *außerberuflichen* Bereich zu berücksichtigen, erschien es sinnvoll, die *zeitliche* Gestaltung von Projektarbeit in das Zentrum der Untersuchung zu stellen. Arbeitszeiten stellen neben dem Aufgabenzuschnitt und Fragen der Vergütung ein wesentliches Regelungsfeld der flexiblen Organisation dar. Die praktisierten Arbeitszeitmodelle und der Modus der konkreten Arbeitszeitfestlegung entscheiden über die Qualität der betrieblichen und individuellen Zeitarrangements. Die Zeit fungiert damit als Bindeglied zwischen beruflichen und außerberuflichen Anforderungen der Beschäftigten und stellt daher ein wichtiges Kriterium dar für die Analyse eines neuen Arbeitsvermögens, in das immer mehr außerberufliche Anteile einfließen.

Dabei gewinnen Zeitumgangsstile als Ausdruck eines zunehmend individuellen Zeithandelns an Bedeutung. Prozesse der Entgrenzung zwischen Erwerbsarbeit und Lebenswelt, steigende Koordinations- und Synchronisationsanforderungen an Zeithandeln sowie zunehmende Flexibilisierung der Erwerbsarbeit fördern einen immer reflexiveren Zeitumgang, der die Entstehung von individuellen Zeitordnungen begünstigt (vgl. Jurczyk 2005). Diese Arbeit analysiert die Kategorie des Zeithandelns aus einer subjektorientierten, theoretischen Perspektive, ohne dabei jedoch soziale und betriebliche Rahmenbedingungen aus dem Auge zu verlieren. Damit leistet sie einen Beitrag dazu, struktur- und handlungstheoretische Stränge der Industriesoziologie zu verbinden.

Ziel der Untersuchung ist es, die veränderten Arbeitsanforderungen und deren Konsequenzen *aus der Perspektive der Beschäftigten* zu analysieren. Dabei werden zwei wesentliche Dimensionen näher beleuchtet: erstens die machtpolitischen Auswirkungen neuer Formen der Arbeitsorganisation im Betrieb und zweitens die sich daraus ergebenden arbeitszeitpolitischen Implikationen für die Beschäftigten.

1. Auf der Ebene der *Machtpolitik* stellt sich die Frage, wie sich das Arbeitsverhalten verändert und wie die Beschäftigten ihre neuen arbeitspolitischen Erfahrungen interpretieren. Wenn die Regulation der Flexibilität zunehmend von den Beschäftigten selbst gestaltet wird und gleichzeitig der betriebliche Zugriff auf das Arbeitsvermögen immer umfassender wird – so die These von Voß/Pongratz – dann muss das Individuum auch die ambivalenten Tendenzen der Eigenkontrolle und Selbstausbeutung in sich selbst austragen. Als Folge der „Verbetrieblichung“ werden die Auseinandersetzungen im Betrieb immer öfter auf individueller Ebene ausgetragen. Konkrete Verhandlungen vor Ort und der Modus der Aushandlung gewinnen damit stark an Bedeutung. Ohne die Vermittlung der Interessenvertretung sind die Beschäftigten dann weitgehend auf sich allein gestellt und eher bereit, die Betriebsinteressen mit in die eigene Kalkulation einzubeziehen. Hier ist zu untersuchen, welches betriebliche Selbstverständnis die Beschäftigten hinsichtlich ihres neuen Status haben. Werden die innerbetrieblichen Hierarchien und das Machtgefüge durch die steigende Autonomie der Beschäftigten grundlegend umgewandelt? Oder werden sie nur geringfügig modifiziert, so dass im Bewusstsein der Beschäftigten eigene Interessen und betriebliche Interessen durchaus unterschieden werden können?
2. Auf der Ebene der *Arbeitszeitpolitik* sind die Konsequenzen für die individuellen Zeitarrangements der Beschäftigten zu untersuchen. Mögliche Gewinne an Autonomie und Zeitwohlstand für die Beschäftigten stehen neuen Belastungen gegenüber, die aus der aktiven Vermarktung der eigenen Arbeitskraft und der damit notwendigen permanenten Selbstüberwa-

chung resultieren. Seit Mitte der 1990er Jahre sind die gesamten Arbeitszeitstrukturen in Bewegung geraten und neue Arbeitszeitformen wie Zeitkonten und Vertrauensarbeitszeit verändern das bestehende Arbeitszeitsystem auf prinzipielle Weise: Variabilität und Vielfalt der Arbeitszeiten werden zum bestimmenden Gestaltungsprinzip (vgl. Seifert 1998). Mit den Arbeitszeitkonten wachsen der Handlungsspielraum für die beteiligten Akteure und somit auch die Bedeutung mikropolitischer Entscheidungen im Betrieb. Neuartige Arbeitszeitformen wie Dispositionsschichten, Arbeitszeitkorridore, Wahlarbeitszeiten mit Blockfreizeiten oder Sabbaticals belegen, dass immer öfter auf individuelle Entscheidungen strukturell abgestellt wird. Einen vorläufigen Endpunkt dieser Entwicklung bilden Vertrauensarbeitszeit und ergebnisorientierte Arbeitszeiten, bei denen der zeitliche Arbeitsumfang unter weitgehendem Verzicht von Steuerungsmechanismen festgelegt wird und damit die Dauer der Arbeitszeit als fixe Größe an Bedeutung verliert.

Bezogen auf die Arbeitszeitgestaltung rückt diese Entwicklung das Verhältnis von Autonomie und Kontrolle in den Fokus. Den Beschäftigten fällt es zunehmend schwer, die Trennlinie zu bestimmen, an der der Vorteil eigener Gestaltungsräume dadurch aufgehoben wird, dass die betriebliche Kontrolle in Selbstkontrolle umschlägt. In der Praxis der Gestaltung der Arbeitszeit machen sich die widersprüchlichen Tendenzen von gestiegener Autonomie und Zwang dadurch bemerkbar, dass einerseits immer mehr Bereiche der Arbeitszeit selbst gestaltet werden können und müssen und damit Modelle der Zeitsouveränität propagiert werden, andererseits aber der ökonomische Zwang die Optionen der Beschäftigten zunehmend einengt (vgl. Klenner 1998). So besteht angesichts der ungleichen Machtverhältnisse am Arbeitsmarkt die Gefahr, dass die Arbeitszeitriskiken allein von den Beschäftigten getragen werden und kulturelle Zeitrhythmen außer Kraft gesetzt werden. Da für gesellschaftliche Zeitmuster genauso wie für individuelle Arrangements ein gewisses Maß an Stabilität und Planbarkeit unverzichtbar ist, könnte eine weitere Flexibilisierung wichtige normative Instanzen der Gesellschaft aushebeln („Rund-um-die-Uhr-Gesellschaft“). Wenn bereits unter wenig entgrenzten Bedingungen die zeitliche Organisation der verschiedenen Lebensbereiche schwierig ist, stellt sich aus Sicht der „Arbeitskraftunternehmer“ ganz besonders die Frage, welche Folgen die Entgrenzung von Arbeit und Leben hat. Möglicherweise geraten sie in einen Strudel und verlieren mit der Kontrolle über ihre Zeit und den zeitlichen Rhythmus ihres Lebens gleichzeitig auch ihre Autonomie. Es besteht also grundlegender Klärungsbedarf in Bezug auf die Grenzen der individuellen Belastbarkeit und Selbstausschöpfung – sowie möglicherweise notwendige neue Widerstandsformen gegen die betriebliche Vereinnahmung der Subjekte.

Die veränderte Art und Weise der Arbeitszeitgestaltung im Rahmen von Projektarbeit verweist auf die Qualität des gesamten Zeitarrangements von Beschäftigten. Als Folge der Auflösung gesellschaftlicher Zeitordnungen müssen die zeitlichen Abläufe auf der Ebene der individuellen Lebensführung permanent koordiniert, verhandelt und sozial gestaltet werden. Erst unter Einbeziehung einer „außerbetrieblichen“ Perspektive können die arbeitsorganisatorischen Veränderungen hinreichend analysiert werden (vgl. Bauer u. a. 2006). Verhilft die neu gewonnene Autonomie in der Arbeit zu einer rationelleren und besser strukturierten Lebensführung insgesamt oder wird im Gegenteil die betriebliche Flexibilität auf Kosten von Familienzeiten und Eigenzeiten erreicht?

Gerade Frauen versprechen sich von neuen Arbeitszeitmodellen bessere Möglichkeiten, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren und geschlechtsdiskriminierende Arbeitszeitmuster abzubauen. Allerdings drohen auch hier die betrieblichen Zeiterfordernisse an den Bedürfnissen der Frauen vorbeizugehen. Ohne Zweifel werden sich mit den beschriebenen Entwicklungen die Vertretungsformen der Beschäftigten stark verändern. Welche Schlussfolgerungen für eine Politik der

Interessenvertretung hieraus gezogen werden können, wird am Ende dieser Arbeit zusammengefasst werden.

1.2 Wandel der Arbeitsgesellschaft

Moderne Gesellschaften und kapitalistisch verfasste Ökonomien zeichnen sich durch ihre enorme Wandlungsfähigkeit aus. Seit den 1980er Jahren haben qualitative Veränderungen in der Wirtschaft stattgefunden, die weitreichende Folgen für das System der Erwerbsarbeit haben und in andere gesellschaftliche Systeme (Politik, Kultur, soziale Subsysteme) ausstrahlen bzw. sich mit diesen gegenseitig beeinflussen. In den Begriffen der *Flexibilisierung*, *Deregulierung* und *Globalisierung* haben diese Veränderungen ihren populärwissenschaftlichen Widerhall gefunden. Je nach politischer Couleur und theoretischer Ausrichtung wird ein fundamentaler Wandel konstatiert hin zu einer Dienstleistungs-, Informations-, Wissens- oder Netzwerkgesellschaft. Im Zentrum dieser Dissertation stehen diejenigen Veränderungen, die mit dem Wandel von einem fordistischen Akkumulationsregime zu einem postfordistischen Regime beschrieben werden (vgl. Hirsch/Roth 1986). Dabei liegt der Fokus auf den Veränderungen im wirtschaftlichen System und der Arbeitsorganisation, die aufgrund ihrer permanenten Umwälzungen eine wesentliche Triebkraft der wirtschaftlichen Veränderungen darstellen.² Insbesondere konzentriert sich die Untersuchung auf den Wandel der Steuerungs- und Kontrollformen des Managements und die Auswirkungen dieses Wandels auf das Arbeitsverhalten der Beschäftigten. Wechselwirkungen mit dem herrschenden politischen System oder anderen gesellschaftlichen Systemen werden hier bewusst ausgeklammert bzw. nur partiell aufgegriffen (z. B. Auswirkungen auf Gewerkschaftspolitik).

Für eine kurze gesellschaftspolitische Einordnung des Wandels der Arbeitsgesellschaft muss an dieser Stelle eine knappe Skizzierung der Begriffe Tertiarisierung, Globalisierung sowie Flexibilisierung und Deregulierung von Arbeitsbedingungen und Arbeitsverhältnissen genügen. Mit der *Tertiarisierung*, dem sektoralen Strukturwandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft, verbinden sich Hoffnungen für beschäftigungspolitische Impulse durch neue Arbeitsplätze im Dienstleistungssektor und als Motor einer kulturellen Veränderung in der Erwerbsarbeit (vgl. Bosch/Wagner 2003, Jacobsen/Voswinkel 2003).³ Vor allem „moderne“ Strukturen und Arbeitsbedingungen in den Dienstleistungsbereichen verweisen auf den Bruch mit klassischen fordistischen Arbeitskulturen und ein innovatives Potenzial von Dienstleistungsarbeit.

„In dem Maße, in dem an die Stelle der relativ dauerhaften und hierarchischen Betriebs- und Arbeitsstrukturen labile Organisationsformen vernetzter und/oder virtueller Unternehmen und flexiblere Formen von Berufstätigkeit treten, sind Neunormierungen von Arbeitszeit und Beschäftigungsverhältnissen, neue Regulationen der sozialen Sicherung und der Qualifizierung im beruflichen Aus- und Weiterbildungsbereich unumgänglich.“ (Bahtge 2000: 156)

² „Die moderne Industrie betrachtet und behandelt die vorhandne [sic] Form eines Produktionsprozesses nie als definitiv. Ihre technische Basis ist daher revolutionär, während die aller früheren Produktionsweisen wesentlich konservativ war. Durch Maschinerie, chemische Prozesse und andre [sic] Methoden wälzt sie beständig mit der technischen Grundlage der Produktion die Funktionen der Arbeiter und die gesellschaftlichen Kombinationen des Arbeitsprozesses um. Sie revolutioniert damit ebenso beständig die Teilung der Arbeit im Innern der Gesellschaft und schleudert unaufhörlich Kapitalmassen und Arbeitermassen aus einem Produktionszweig in den andern [sic].“ (Marx 1986: 510f)

³ Die deutsche Besonderheit der „Dienstleistungslücke“ ist weniger dem Anteil der Dienstleistung an der Gesamtwirtschaft als der Erwerbstätigkeitslücke geschuldet (vgl. Littek u. a. 1991). Vor allem die niedrige Frauenerwerbsquote verhindert die Nachfrage nach haushaltsbezogenen Diensten (wie Betreuung von Kindern und älteren Menschen, Bildungsangeboten) und die Tradition des Industrialismus mit einem komplexen Sozialmodell (Arbeits- und Sozialverhältnisse, Berufsausbildung an Facharbeitern orientiert, industrielle Beziehung mit starken Beteiligungsrechten) werden als Gründe genannt, die einer Expansion der Dienstleistungsarbeit im Wege stehen (vgl. Bahtge 2000).

In eine ähnliche Richtung weisen Diskussionen um die Entstehung der Wissensgesellschaft oder der Informationsgesellschaft (vgl. Thompson 2000, Döhl u. a. 2000, Forum Info 2000 1998, van Haaren/Hensche 1997), in denen bestimmte Ressourcen (wie Wissen, Informationen) ausgemacht werden, die zu Kristallisationspunkten einer veränderten Erwerbsarbeit werden. Infolge von Prozessen der *Globalisierung* verändern sich weltweit Konzern- und Unternehmensstrukturen und die politische Strategien der Konzerne (vgl. Funder u. a. 2000, Dörre 1997, Dörrenbächer 2003). Zwischen Management und Eigentümern, transnationalen Konzernen und Zulieferern sowie zwischen dem realwirtschaftlichen und dem finanzwirtschaftlichen Sektor kommt es zu Machtverschiebungen (vgl. Schumann 2008).⁴ Bis zur Wirtschafts- und Finanzkrise 2008 verzeichneten die Institute der Finanzbranche exorbitant hohe Gewinnmargen. Industrielle Unternehmen wurden damit unter Druck gesetzt, ihre Rationalisierungsstrategien zu forcieren. Viele Autoren und Autorinnen gehen von einer neoliberalen Restrukturierung des Kapitalismus aus, die sich durch eine Rücknahme von Staatsinterventionen, Deregulierung und der Verselbständigung globaler Finanzmärkte auszeichnet. Eine Folge dieser Veränderungen ist die Verschiebung der Marktorientierung der Unternehmen von den Gütermärkten hin zu den Finanzmärkten (vgl. Lehdorff 2005). Die Logik der Finanzmärkte mit ihrer spezifischen Rentabilitätsanforderung schlägt sich zunehmend in betriebswirtschaftlichen Prozessen nieder und wird in Kennziffern und Benchmarking übersetzt (vgl. Sablowski 2005: 59). Mit dem Leitbild des Shareholder Value sollen Innovationsprozesse beschleunigt und mittels neuer Informations- und Kommunikationstechnologien neue Käuferbedürfnisse erschlossen werden. Die schnelle Umsetzung neuer Forschungen und Verfahren wertet die Ressource Wissen stark auf, Qualifikation und Expertenwissen der Beschäftigten gewinnen damit zunehmend an Bedeutung (vgl. Kadritzke 1999). Diese äußeren Bedingungen tragen dazu bei, dass sich auch innerbetriebliche Märkte mit Profit-Centern oder Unternehmensnetzwerken formen. Durch Outsourcing oder vertikale Desintegration werden Wertschöpfungsketten fragmentiert und Machtkompetenzen neu verteilt (vgl. Sablowski 2005). Damit zeigt sich insgesamt ein spannungsreiches und widersprüchliches Nebeneinander von neuen und alten Einschluss- wie Ausschlusstendenzen (vgl. Wolf 1999). Selbst in klassischen Branchen der Gütermärkte wie der Automobilindustrie hat die Orientierung am Shareholder Value – und damit die Orientierung auf Finanzmärkte – stark an Bedeutung gewonnen (vgl. Sablowski 2005).

Ausgangspunkt der *Flexibilisierung und Deregulierung* von Arbeitsverhältnissen ist die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses, die als arbeits- und sozialpolitische Norm eine wesentliche Schutzfunktion für abhängig Beschäftigte erfüllt hatte (vgl. Waltermann 2010). Auch wenn Einschätzungen des Fortschritts des Erosionsprozesses diskutiert werden⁵, besteht Einigkeit darin, dass Arbeitszeiten zunehmend flexibler und individueller gestaltet sind und aus dem Bestand formaler Regulierungen fallen (vgl. Wagner 2001). Obwohl die Bedeutung der Arbeitszeit wächst, werden Arbeitszeiten zunehmend weniger kollektiv gestaltet. Autoren und Autorinnen sprechen von einer „Isolation der Arbeitszeit“ (vgl. z. B. Jürgens 2007). Die Folgen von zunehmender Arbeitszeitflexibilisierung werden ambivalent bewertet (vgl. Sauer 2004). Die Erosion des

⁴ Die Marktökonomie hat in der Tat über die Produktionsökonomie ‚triumphiert‘, ohne dass damit freilich eine Determinierung des Wertschöpfungsprozesses erreicht wurde (Schumann 2008: 381).

⁵ Während verschiedene Autoren und Autorinnen bereits in den 1990er Jahren im Normalarbeitsverhältnis ein „Auslaufmodell“ gesehen haben, das relativ schnell an sozialer Relevanz verlieren wird (vgl. Hoffmann/Walwei 1998), sehen andere Autoren und Autorinnen lediglich Tendenzen der Modifikation des Normalarbeitsverhältnisses. Seifert (2004) konstatiert eine neue Form von „regulierter Flexibilität“. Für Bosch haben Normalarbeitszeit und Normalarbeitsverhältnis als normative Orientierungsinstrumente weiterhin Gestaltungskraft als Reverenzfolien für abweichende Arbeits(zeit)formen (vgl. Bosch 2001).

fordistischen Normalarbeitsverhältnisses bietet einerseits Chancen für eine selbstbestimmte und geschlechtergerechte Balance von Arbeit und Leben.

„Aber nicht nur für Familien- und Gleichstellungspolitik, auch für Beschäftigungs-, Gesundheits- und Bildungspolitik lassen sich mit flexiblen Arbeitszeiten Optionen für eine an Zeitwohlstand und Zeitsouveränität orientierte, nachhaltige Zeitpolitik erkennen und formulieren.“ (Sauer 2004: 17)

Andererseits profitieren in erster Linie solche Betriebe von der Flexibilisierung, die durch Kosteneinsparungen und Anpassungen an die Auftragslage Erfolge verbuchen können. Darüber hinaus entstehen durch Vereinbarkeitsprobleme, Wertewandel und individualisierte Lebensformen neue gesellschaftliche Zeitkonflikte, die sich durch eine Arbeitszeitverkürzung allein nicht beheben lassen. Aber auch innerhalb des Normalarbeitsverhältnisses existieren zunehmend unzuverlässige und nicht planbare Arbeitszeiten. Durch niedrige Einkommen wird eine existenzsichernde Arbeitszeitdauer innerhalb eines Arbeitsverhältnisses unwahrscheinlich und es verschwinden die Beschäftigungsperspektiven (vgl. Jürgens 2007, Lehdorff u. a. 2010).

Neben der Arbeitszeitflexibilisierung führen Prozesse der Deregulierung zu einer Ausweitung von atypischen und prekären Beschäftigungsverhältnissen. Diese weichen vom Normalarbeitsverhältnis durch eines der folgenden Merkmale ab: Teilzeitbeschäftigung, befristete Beschäftigung, Leiharbeit/Zeitarbeit oder geringfügige Beschäftigung.⁶ Der Anteil atypischer Beschäftigungsverhältnisse hat sich innerhalb des letzten Jahrzehnts von 17,5 Prozent (1997) auf 22,5 Prozent (2007) erhöht (vgl. Lang 2009).⁷ Dabei sind vor allem Frauen überproportional stark in atypischen Verhältnissen beschäftigt.⁸ In diesen Beschäftigungsformen häufen sich Risiken wie niedrige Entlohnung, fehlende Karrierechancen und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie Destabilisierung der Beschäftigung, zudem verlaufen die Grenzen zu prekärer Beschäftigung fließend (vgl. Brehmer/Seifert 2007).⁹ Der Anteil geringfügig Beschäftigter ist im selben Zeitraum von 2 Prozent auf 5 Prozent aller Erwerbspersonen angewachsen (vgl. Lang 2009).

1.3 Ausweitung der betrieblichen Ungewissheitszonen

Die Veränderungen innerhalb der Arbeitsorganisation werden vielfach als so gravierend beschrieben, dass von einer radikalen Umorientierung unternehmerischer Konzepte und gesellschaftlicher Bedingungen auszugehen ist, hier wird sogar das Bild eines paradigmatischen Wandels heraufbeschworen (vgl. Thompson 2000). Das alte fordistische Regime mit seiner extrem arbeitsteiligen Massenproduktion und der darauf aufbauenden Konsumgesellschaft wandelt sich im Konzept der französischen Regulationstheorie zur postfordistischen Gesellschaft (vgl. Aglietta 1982). Neue Produktionskonzepte (Kern/Schumann 1984) gehen von einer flexiblen Spezialisierung aus (vgl. Piore/Sabel 1989) und tragen damit dazu bei, Arbeitswelt und Gesellschaft von Grund auf zu verändern (vgl. Brose 2000).

⁶ Geringfügige Beschäftigung kann entweder eine geringfügig entlohnte oder eine kurzfristige Beschäftigung sein. Eine geringfügig entlohnte Beschäftigung liegt vor, wenn das monatliche Arbeitsentgelt regelmäßig 400 Euro nicht überschreitet. Eine kurzfristige Beschäftigung ist dadurch gekennzeichnet, dass das Beschäftigungsverhältnis auf längstens zwei Monate oder 50 Arbeitstage im Kalenderjahr begrenzt ist.

⁷ Angaben auf Grundlage von Daten des statistischen Bundesamts und des sozio-ökonomischen Panels.

⁸ In den zehn Jahren zwischen 1997 und 2007 ist der Anteil der Frauen an atypischer Beschäftigung stark gestiegen: Von den unter 25-jährigen Frauen arbeiten in den alten Bundesländern 57 Prozent und in den neuen Bundesländern 39 Prozent in atypischen Verhältnissen (1997 waren es in den alten Bundesländern nur 30 Prozent). In allen anderen Altersgruppen sind mindestens 27 Prozent der Frauen aus den alten Bundesländern bzw. 21 Prozent der Frauen aus den neuen Bundesländern von atypischer Arbeit betroffen (vgl. Lang 2009).

⁹ Zu den politischen Auswirkungen atypischer Beschäftigungsverhältnisse vgl. Deml/Struck-Möbbeck 1998.

„Die Muster von Markt und Hierarchie, von Kooperation und Wettbewerb werden neu gewebt. Mit dieser Restrukturierung von Unternehmen und Märkten verändert sich auch das Verhältnis von Kapital und Arbeit.“ (Moldaschl/Sauer 2000: 206)

Mit der WSI-Betriebsrätebefragung 2008/2009¹⁰ konnte erstmals die weite Verbreitung von markt- und ergebnisorientierten Formen der Arbeitsorganisation belegt werden (vgl. Ahlers 2010). Hier zeigte sich, dass in 73 Prozent aller befragten Betriebe eine zunehmende Kundenorientierung festzustellen ist. Über 60 Prozent der Betriebe betreiben ein ausgeprägtes Controlling und orientieren sich stark an Kennziffern, was dazu führt, dass die Beschäftigten zunehmend an einer forcierten Leistungsorientierung gemessen werden.¹¹

„Es gibt mittlerweile einen beachtlichen Anteil von Betrieben, in denen Beschäftigte ihre Arbeit auf die Erreichung von Kennziffern – also ergebnisorientiert – ausrichten. [...] Markt- und ergebnisorientierte Arbeits- und Steuerungsformen haben also Einzug in die Betriebslandschaft gefunden.“ (Ahlers 2010: 353)

Verschiedene Autoren und Autorinnen heben das Tempo der gesellschaftlichen Veränderungen hervor. Für Rosa (2008) ist Beschleunigung das Hauptkennzeichen der Postmoderne (vgl. die ausführliche Darstellung im Kapitel 2.4 Zeitsoziologische Überlegungen). Damit gehen ein dynamischer Formenwandel der Erwerbsarbeit sowie gravierende Veränderungen in der demokratischen Partizipation der Gesellschaft einher (vgl. Laux/Rosa 2009).

„Mit der zunehmend engeren Verknüpfung der verschiedenen Ebenen der Rationalisierung und Reorganisation: Arbeitsplatz(-subjekt), Prozess, Arbeitsorganisation, Unternehmensorganisation, Wertschöpfungskette, Netzwerk, erhöhten sich das Tempo und die Reichweite der Umbruchprozesse. Aus heutiger Sicht haben wir es mit einem offensichtlich ‚auf Dauer‘ gestellten Wandel von Betrieb und Arbeit zu tun, der in radikaler Weise vieles von dem in Frage stellt, was bislang als ‚normal‘ angesehen wurde.“ (Döhl u. a. 2000: 7)

Die düstere Prognose von Sennett (1998) prophezeit eine tiefgreifende Veränderung des menschlichen Charakters („corrosion of character“) durch einen flexiblen Kapitalismus. Dabei versteht Sennett unter „Charakter“ die ethischen Werte, die wir unseren Entscheidungen und Beziehungen beimessen. Diese bedürfen langfristiger Perspektiven, um zu reifen und Identitäten herauszubilden. Das Credo der neuen flexiblen Arbeitsorganisation ist der Verzicht auf langfristige Perspektiven. Die alltäglichen Praktiken des Kapitalismus produzieren geradezu permanente Ungewissheiten und lassen das Arbeitshandeln immer fragmentierter erscheinen (vgl. Flecker 2000). Für die Herausbildung von Vertrauen, Loyalität und Verantwortung sind diese Entwicklungen kontraproduktiv (vgl. Aichholzer/Schienstock 1989). Beschäftigte driften nur noch ziellos von Ort zu Ort, durch die Zeit.

„Es ist die Zeitdimension des neuen Kapitalismus, mehr als die High-Tech-Daten oder der globale Markt, die das Gefühlsleben des Menschen außerhalb der Arbeit am tiefsten berührt.“ (Sennett 1998: 29)

Durch den Umbau gesellschaftlicher Institutionen ohne Rücksicht auf die Verbindungslinien zwischen Gegenwart und Vergangenheit entstehen Unsicherheiten (vgl. Sennett 1998). Eine flexible Spezialisierung der Produktion erfordert unablässige Verbesserungsprozesse und die ständige Anpassung der Beschäftigten an veränderte Bedingungen. Schließlich führen veränderte Machtverhältnisse in den Betrieben infolge sich wandelnder Organisationsformen und Unternehmens-

¹⁰ Befragt wurden im Herbst und Winter 2008/2009 1.700 Betriebsräte in Telefoninterviews.

¹¹ In 56 Prozent der Betriebe werden die Beschäftigten mit den Umsatzzahlen konfrontiert, in mehr als der Hälfte (53 Prozent) der Betriebe (mit Betriebsrat) werden sie über Zielvereinbarungen gesteuert und in 46 Prozent der Betriebe werden Benchmarking-Konzepte angewendet. Dabei beziehen sich die Prozentangaben jeweils auf den ganzen Betrieb, auch wenn nur bestimmte Beschäftigtengruppen betroffen sind.

konzepte zu einer neuen Balance im betrieblichen Kräfteverhältnis. Konzepte der Selbstgestaltung vergrößern die Handlungsspielräume der Beschäftigten; Steuerungsstrategien des Managements setzen auf die Selbstkontrolle der Arbeitskräfte und tragen dazu bei, dass sich der Rahmen für Aushandlungsprozesse vergrößert. Neben den offiziellen Regeln, Normen und Kulturen entstehen „Zonen der Ungewissheit“ (Crozier/Friedberg 1979), in denen sich autonome und heteronome Arbeitsbedingungen neu strukturieren. Prozesse der Individualisierung und Subjektivierung von Arbeit haben zudem zur Folge, dass kollektive Formen der Interessendurchsetzung an Bedeutung verlieren und stattdessen individuelle Strategien in den mikropolitischen Aushandlungsprozessen Gewicht bekommen. Damit findet in diesen Ungewissheitszonen eine neue Form der Politisierung der Arbeitsorganisation statt, in deren Zentrum sich der Arbeitskraftunternehmer (Voß/Pongratz 1998) als neuer Typus der Arbeitskraftverausgabung befindet.

1.4 Forschungsleitende Fragestellungen

In dieser Arbeit sollen die Auswirkungen betrieblicher Reorganisation auf die Arbeitskraftverausgabung am Beispiel projektförmiger Arbeitsorganisation untersucht werden. Besondere Berücksichtigung finden dabei die Zeit- und die Kontrolldimension der Arbeitsorganisation. Dabei werden einerseits die Wechselwirkungen von betrieblichen Zeitbedingungen (wie Arbeitszeitmodellen, betrieblicher Zeitkultur und Zeitregime) mit individuellen Zeitbedürfnissen und Zeitarrangements im Mittelpunkt der Analyse stehen. Andererseits werden die Interdependenzen zwischen veränderten betrieblichen Kontroll- und Steuerungsstrategien und größeren Handlungsspielräumen und Verantwortlichkeiten auf Seiten der Beschäftigten betrachtet.

Zunächst werden dafür anhand soziologischer Konzepte aktuelle Veränderungen der Arbeitsorganisation und der Kontrollformen beschrieben und eingeordnet. Dabei werden Auswirkungen dieser Organisationsveränderungen auf die Beschäftigten als neue Anforderungen an Arbeitskraftverausgabung sowie deren Folgen für das Arbeitsverhalten theoretisch analysiert. Folgende Überlegungen und Fragestellungen sind für die Untersuchung leitend:

1. Projektarbeit als Ausdruck neuer Entwicklungen und innovativer Formen der Arbeitsorganisation

Projektarbeit gilt als die Organisationsform, in der betriebliche Strategien stärkerer Ökonomisierung und Selbststeuerung besser verwirklicht werden können als in traditionellen Organisationsformen. Sie fördert Kontroll- und Steuerelemente, die weniger auf Hierarchie bauen, sondern vielmehr durch Professionalität, Verständigung, Kommunikation und Vertrauen gekennzeichnet sind und damit hervorragend in neue Managementkonzepte passen.

- Was unterscheidet Projektarbeit von anderen modernen Organisationsformen und inwieweit wird projektförmige Arbeitsorganisation einer flexiblen, dynamischen Arbeitszeitgestaltung gerecht?
- Welche Bedeutung haben Kooperationsstrukturen und soziale Kompetenzen in der Projektarbeit und auf welche Weise verändern sie die Arbeitsbeziehungen?

2. Ökonomisierung der Arbeitszeiten

Die Deregulierung und Flexibilisierung von Arbeits- und Beschäftigungsverhältnissen ist Folge eines neuen Schubs betrieblicher Rationalisierung. Sie begünstigt neue Formen der Arbeitsorganisation und führt zu einer breiten Auffächerung von Arbeitszeitmodellen. Im Mittelpunkt dieser Entwicklungen steht eine forcierte Ökonomisierung der Arbeitszeiten, die

neue Anforderungen an die Beschäftigten stellt und durch Formen der Selbststrationalisierung großen Einfluss auf das Arbeitshandeln gewinnt.

- Inwieweit wird Projektarbeit den betrieblichen Interessen nach stärkerer Ökonomisierung besser gerecht als traditionelle Organisationsformen?
- Wie wirken sich die Besonderheiten projektförmiger Arbeitsorganisation auf die Arbeitszeitgestaltung der Beschäftigten aus?

3. Neue Kontrollformen unter Einbeziehung der Arbeitskräfte

Veränderungen in der Arbeitsorganisation ziehen veränderte Kontrollinstrumente nach sich. Die allgemeine Tendenz einer Auflösung direkter Kontrollformen zugunsten indirekter, marktvermittelter und ergebnisorientierter Modelle führt zu einer Verfeinerung der Steuerinstrumente und Strategien des Managements. Diese setzen auf unterschiedlichen Ebenen an und haben zum Ziel, die Arbeitskräfte selbst mit in die Kontrollprozesse einzubeziehen. In betrieblichen Vertrauenskulturen verwischen schließlich die Grenzen zwischen abhängig Beschäftigten und Management, indem Beschäftigte Co-Managementfunktionen selbständig übernehmen.

- Wie werden die neuen Kontrollstrategien des Managements von den Projektbeschäftigten wahrgenommen?
- Welche Rolle spielen Arbeitszeiten vor dem Hintergrund sich ändernder Kontrollstrategien des Managements?

4. „Arbeitskraftunternehmer“ als neuer Typus der Arbeitskraftverausgabung

Im Zuge von Flexibilisierung und neuen Organisationsformen verändern sich die Arbeitsfähigkeiten der Beschäftigten auf grundsätzliche Weise. Die Aneignung neuer Kompetenzen und die Übernahme größerer Verantwortung für die Arbeitsergebnisse werden für viele Beschäftigte zur Normalität. Dies eröffnet Gestaltungsräume mit höherer Autonomie und Eigensteuerung, birgt jedoch auch neue Risiken. Der betriebliche Zugriff auf die einzelnen Beschäftigten wird umfassender. Es kommt zur Vermischung von betrieblichen Interessen und Beschäftigteninteressen. Fremdbestimmte Arbeitsorganisation kann durch Eigenkontrolle und Identifikation mit dem Betrieb in Selbstbestimmung umgedeutet werden. Entscheidend für das Arbeitsverhalten der Beschäftigten wird ihr betriebliches Selbstverständnis: Je stärker die Integration in den Betrieb gelingt, desto bereitwilliger werden auch die betrieblichen Risiken von den Beschäftigten getragen.

- Inwieweit kommen die Anforderungen der Projektarbeit der Leistungsbereitschaft der Beschäftigten entgegen?
- Wie stark identifizieren sich Projektbeschäftigte mit betrieblichen Interessen?

5. Zeitumgangsstile als zeitlicher Ausdruck der Subjektivierung von Arbeit

Mit den veränderten Arbeitskraftanforderungen, der Ausdifferenzierung individueller Arbeitsfähigkeiten sowie den steigenden Anforderungen, unterschiedliche Lebensbereiche zu koordinieren und zu synchronisieren, wachsen auch die Anforderungen an die individuellen Zeitkompetenzen. Zeitumgangsstile sind individuelle Ausformungen, in denen zeitliche Anforderungen an die Erwerbsarbeit, die Gestaltung der Work-Life-Balance sowie das persönliche Zeitmanagement auf jeweils spezifische Weise bewältigt werden. In die Zeitumgangsstile fließen zeitliche Grundorientierungen an Normen oder lebensweltlichen Erfordernissen ebenso ein wie betriebliche Zeitbedingungen (Zeitkultur, Zeitregime), alle gemeinsam bringen das individuelle Zeitarrangement hervor.

- Welche Auswirkungen haben zunehmende Prozesse der Ökonomisierung und Selbstrationalisierung auf das Zeithandeln der Beschäftigten?
 - Inwieweit sind Zeitumgangsstile Ausdruck einer erweiterten Zeitsouveränität bzw. eines größeren Zeitwohlstandes der Beschäftigten?
6. Politisierung der Arbeitsbeziehungen zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten durch Prozesse der Verbetrieblichung

Als Folge der Verbetrieblichung werden Aushandlungsprozesse immer öfter auf individueller Ebene ausgetragen. Kollektive Vertretungsformen treten in den Hintergrund, wodurch betriebliche Interessenvertretungen und Gewerkschaften als intermediäre Institutionen an Einfluss verlieren. Die betriebliche Mikropolitik gewinnt damit stark an Bedeutung. Abhängig von den betrieblichen Bedingungen wird das individuelle Zeithandeln hierdurch unter Umständen stark politisiert.

- Wie verändern sich durch Prozesse der Individualisierung die Vertretungsformen der Beschäftigten?
 - Können sich neue kollektive Formen der Interessendurchsetzung entwickeln?
7. Flexibilisierung im Spannungsverhältnis von autonomen und heteronomen Arbeitsbedingungen

Die Regulierung von Flexibilität wird zunehmend den Einzelnen übertragen. Insbesondere in Bezug auf die Projektorganisation in Unternehmen der IT-Branche sind diese Veränderungen weit entwickelt. Infolge größerer Entscheidungsspielräume für die Beschäftigten wachsen die Chancen für größere Zeitautonomie und größere Einflussmöglichkeiten auf das betriebliche Zeitregime. Andererseits werden durch eine zunehmende Ökonomisierung der Zeit die „lebensweltlichen“ Interessen der Beschäftigten immer weniger berücksichtigt. Betriebliche Anforderungen erlangen immer mehr Gewicht und spielen im Handeln und Bewusstsein der Akteure (Arbeitskraftunternehmer) selbst eine zentrale Rolle.

- In welcher Weise wirken autonome und heteronome Bedingungen auf die Arbeitszeitgestaltung in der Projektarbeit?
- Welche Auswirkungen haben neue Organisationsformen auf das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten?
- Inwieweit können sich eigensinnige oder „widersinnige“ Arbeitszeitwünsche gegen Betriebsinteressen durchsetzen?

Die aufgrund dieser Analyse gewonnenen theoretischen Erkenntnisse werden schließlich im zweiten Teil der Arbeit empirisch überprüft. Hierbei liegt der Fokus der Analyse auf dem individuellen Zeithandeln der Beschäftigten. Anhand der einzelnen Zeitarrangements und der individuellen Zeitumgangsstile werden verschiedene Dimensionen der Zeitgestaltung in projektförmiger Arbeitsorganisation näher untersucht. Aus der Perspektive der Projektbeschäftigten sollen somit Haltungen, Handlungsmotive und Orientierungen des individuellen Arbeitszeitarrangements verständlich gemacht werden, ohne dabei die Wechselwirkungen mit strukturellen Rahmenbedingungen aus dem Blick zu verlieren.

2. Macht- und Herrschaftsverhältnisse im Betrieb – Stand der Forschung

Für eine Mikroanalyse der Aushandlungsprozesse aus der Perspektive von Beschäftigten bieten Giddens *Theorie der Strukturierung* wie auch Bourdieus *Habituskonzept* gute Anknüpfungspunkte. Aus der Strukturierungsthese Giddens (Einheit von Handlung und Struktur) lassen sich wichtige Aspekte für eine theoretische Einbettung von Zeithandeln in eine Mikropolitik gewinnen. Da Aushandlungen das Handeln in Strukturen betreffen, sind immer beide Seiten sozialer Praktiken zu betrachten, Handlungsebene und Strukturebene. Die Reflexivität von Handeln und die Einflussnahme auf Strukturen legen den Schwerpunkt der Theorie auf eine kognitive Handlungstheorie.

Giddens Strukturierungstheorie

Kernthese der Strukturierungstheorie von Giddens ist die *Dualität von Handlung und Struktur*, nach der beide Dimensionen jeweils unterschiedliche Momente einer Dualität sind (vgl. Giddens 1995). Handlung und Struktur sind sowohl Medium als auch Ergebnis sozialer Praktiken. Soziale Strukturen bestimmen den Menschen und sind ihm nicht äußerlich. Trotzdem können sich Strukturen der Kontrolle des Einzelnen entziehen. Außerhalb des Alltagswissens gibt es keine Strukturen. Das Wissen über die Strukturen fließt in soziale Praktiken ein und verändert diese.¹² Das Verständnis des Handelns ist über soziale Aktivitäten vermittelt und erfolgt aufgrund der reflexiven Fähigkeiten der Akteure, die in die folgenden drei Stufen unterteilt werden können: *unbewusste Motive*, *praktisches Bewusstsein* und *diskursives Bewusstsein*. Für das praktische Bewusstsein sind die Routinen des alltäglichen Lebens von zentraler Bedeutung.

Für Giddens besteht Macht in der Fähigkeit, Handlungsalternativen umzusetzen, aktiv in die Welt einzugreifen und Prozesse oder Zustände zu beeinflussen. Macht ist ein konstitutiver Bestandteil von Subjektivität und Handeln schlechthin. Entsprechend durchziehen Machtaspekte alle Ebenen der sozialen Ordnung. In Strukturen sind Machtaspekte in vielfältigen Formen eingebunden. Sie lassen sich in die beiden Hauptbestandteile *Regeln* und *Ressourcen* differenzieren. Als die drei wesentlichen Dimensionen der Strukturierung sozialer Systeme können *Signifikation*, *Herrschaft* und *Legitimation* analytisch differenziert werden. Signifikation bezeichnet symbolische Ordnungen und Diskursformen, die in kommunikativen Prozessen entstehen und eng mit Herrschaft und Legitimation verbunden sind. Herrschaft bezieht sich auf die Möglichkeiten und Fähigkeiten, allokativen (Güter, Objekte, Naturbeherrschung) und autoritativen Ressourcen (Einfluss auf Personen und Akteure) zu nutzen. Sie materialisiert sich in politischen und ökonomischen Institutionen. Legitimation schließlich meint die Begründung von Handlungen vorwiegend über normative und rechtliche Argumentationen (vgl. Giddens 1995).

Bourdieu's Habituskonzept

Demgegenüber sind in Bourdieus Habituskonzept die verborgenen Wirkungsmechanismen beschrieben, die den Einzelnen veranlassen, in klassenspezifischen Formen zu handeln. Gesellschaftliche Strukturen, die dem Individuum als Zwang gegenüberstehen, stehen hier stärker im Vordergrund. Im Feld der politischen Auseinandersetzungen (Betrieb) übersetzt sich ein Habitus in spezifische symbolische Formen von Macht- und Herrschaftsbeziehungen.

¹² „Das Theoretisieren von Menschen über ihr Handeln bedeutet, daß, gerade weil die Sozialtheorie keine Erfindung professioneller Sozialtheoretiker gewesen ist, die Ideen, die durch diese Theoretiker produziert werden, unvermeidlich dazu tendieren, wieder in das gesellschaftliche Leben selbst einzudringen.“ (Giddens 1995: 79)

Sowohl für die Analyse von betrieblichen Macht- und Herrschaftsverhältnissen als auch für die Untersuchung einer speziellen Berufsgruppe, hier der technischen Experten/-innen in der IT-Branche, und deren Haltungen, Orientierungen und Praktiken wird theoretisch auf Bourdieu zurückgegriffen. Im Habituskonzept lassen sich verschiedene Milieus als „Landkarten“ des sozialen Raums verorten. Ein Milieu wird durch soziale Positionen im Raum (wobei die berufliche Stellung eine wesentliche Rolle spielt) und Dispositionen der Lebensstile wesentlich bestimmt. Mit der Verbreitung qualifizierter Beschäftigtengruppen hat sich ein eigener Habitus etabliert, der sich an dem der Facharbeiterintelligenz anlehnt, diesen aber im Zuge der Modernisierungsprozesse der letzten Jahrzehnte modifiziert hat (vgl. Vester u. a. 2007). Hauptkennzeichen sind das Fehlen von Körperlichkeit, die große Bedeutung von Autonomie in der Arbeit, Reflexivität und Diskursivität als verbesserte Fähigkeiten zur Durchsetzung der eigenen Interessen. Entgegen der Individualisierungsthese bleiben spezifische Haltungen, Einstellungen und Orientierungen kollektiv im Habitus verankert.

„Die Berufsgruppe ist die primäre Bezugsgruppe [der Hochqualifizierten, F. M.], noch vor dem Unternehmen, von dem als Gegenleistung ein besonderes Maß an Honorierung und Vertrauen erwartet wird. Berufsethos und Berufsgruppe sind der Angelpunkt der Identität im Erwerbsleben, an dem kein anderer Akteur, weder Management noch Gewerkschaft, vorbeikommt.“ (Vester u. a. 2007: 25)

2.1 Auseinandersetzungen im sozialen Feld: Bourdieus Habituskonzept

Grundlegend für Bourdieus Verständnis des Sozialen ist das Modell des Kampfes und der permanenten Auseinandersetzungen auf den verschiedenen sozialen Feldern.¹³ Damit rücken Aspekte der Macht und Herrschaft in den Mittelpunkt seiner Theorie. Wissenschaftliche Kritik fußt auf einer soziologischen Arbeit, die Herrschaft analysiert und Herrschaftszusammenhänge auch in ihren alltäglichen Wahrnehmungskategorien zu entschleiern versucht.

„Gegenstand der Sozialwissenschaft ist eine Wirklichkeit, die alle individuellen und kollektiven Kämpfe umfasst, welche die Wirklichkeit bewahren oder verändern wollen, und besonders die, bei denen es um Durchsetzung der legitimen Definition der Wirklichkeit geht und deren symbolische Wirkung dazu beitragen kann, die bestehende Ordnung, d. h. die Wirklichkeit, zu erhalten oder zu untergraben.“ (Bourdieu 1999: 258)

Im permanenten Vergleich mit den Anderen gewinnen wir unsere Verhaltensroutinen und Wertmaßstäbe, durch feine Abstufungen differenzieren wir uns von unseren Mitmenschen, positionieren uns im sozialen Feld und begründen durch soziale Ungleichheiten Klassen und Schichten. Zwei Formen von Kampf sind bei Bourdieu zu unterscheiden: Einerseits individuelle Kämpfe um die herrschende Stellung innerhalb einer Klasse oder Gruppe und andererseits Klassenkämpfe um die Positionen der Klassen im sozialen Raum.

Für eine Analyse der Gesellschaft verbindet Bourdieu drei theoretische Modelle miteinander: *Raummodell*, *Feldmodell* und *Habitusmodell*. Im Raummodell sind die Menschen aufgrund ihrer individuellen Kapitalzusammensetzung fest verortet. Der Raum repräsentiert somit die objektiven Strukturen einer bestimmten Momentbetrachtung. Dagegen zeigt das Feldmodell die dynamischen und aktiven Dimensionen des praktischen Aufeinandereinkommens der Menschen. Hier steht die

¹³ Dabei muss die Metapher des Kampfes nicht unbedingt die kriegerische Auseinandersetzung beinhalten, sondern sie bezeichnet ein Grundmuster sozialer Beziehungen, das alle menschlichen Kommunikationsprozesse durchzieht. Dem Kampf liegt das Prinzip des Relationalen zugrunde. Es ist nach Bourdieu kennzeichnend für alle menschlichen Verhaltensformen, die des alltäglichen Lebens ebenso wie die des Konstitutionsprozesses von Gruppen oder Klassen (vgl. Schwingel 1993).

handlungstheoretische Analyse von sozialen Prozessen im Vordergrund. Im Habitusmodell schließlich werden die beiden Dimensionen Struktur und Handlung aufeinander bezogen.

Im sozialen Raum finden sich Klassen, Gruppen und Akteure zusammen, die aufgrund homogener Lebensbedingungen ähnliche Habitusformen und Lebensstile aufweisen. Für die Position eines Menschen im sozialen Raum sind Ausstattung und Struktur seines „Kapitals“ entscheidend. Dabei können vier Formen von Kapital unterschieden werden. *Ökonomisches Kapital* generiert materiellen Reichtum (Geld, wirtschaftlichen Besitz usw.), im Unterschied zum *kulturellen Kapital*¹⁴ und zum *sozialen Kapital* (Ressourcen für soziale Netzwerke). Eine Sonderform stellt das *symbolische Kapital* dar, das als sekundäre Kapitalform die symbolische Verdopplung der drei primären Kapitalsorten bezeichnet. Symbolisches Kapital stellt die von anderen wahrgenommene, bewertete und legitimierte Kapitalzusammensetzung dar und drückt deren soziale Anerkennung aus. Die Kapitalformen können individuell spezifisch zusammengestellt sein, wobei drei Dimensionen zu unterscheiden sind: erstens die quantitative Ausstattung, also das Kapitalvolumen, zweitens die qualitative Zusammensetzung des Kapitals, die sich in der Kapitalstruktur äußert, und drittens der zeitliche Aspekt der Entwicklung von Kapital, der sich vor allem in der Dynamik der sozialen Laufbahn ablesen lässt (vgl. Bourdieu 1991).

Das soziale Feld präsentiert den Raum von Positionen, die Menschen in einem bestimmten gesellschaftlichen Bereich einnehmen (Beruf, Betrieb, Politik usw.). Während der soziale Raum schwerpunktmäßig einen synchronen Zustand beschreibt, ist das soziale Feld durch eine diachrone Perspektive gekennzeichnet. Die Entwicklung von Kräfteverhältnissen führt zu Verschiebungen und Positionsänderungen. Erst in den spezifischen Feldern entfalten die objektiven Kapitalmerkmale ihre praktische Wirksamkeit und führen zu Auf- oder Abstiegen. Wesentlicher Strukturmechanismus des sozialen Feldes ist der „praktische Sinn“, der dafür sorgt, dass Handlungen einer bestimmten Ökonomie des Feldes gehorchen.

„Die Einschätzung der Situation – und damit die Entscheidung über die jeweils als relevant anzusehenden Objekte und Handlungsaspekte – trifft der praktische Sinn des Habitus, der den diskreten Handlungen zudem ihre praktische Schlüssigkeit verleiht.“ (Schwengel 1993: 45)

Einschätzungen und Entscheidungen, die für das alltägliche Handeln verantwortlich sind, entspringen zum Großteil nicht bewussten oder reflektierten Überlegungen, sondern dem stillschweigenden, habituellen Vollzug der Praxis. Aufgrund des zeitlichen Charakters der Praxis sind Ungewissheit und Unsicherheit über den Ausgang der Handlungen konstitutiv. Gleichwohl bleibt die Praxis immer eingebunden in strukturelle Dimensionen und in Relationen zu anderen Akteuren.

Im Habitus schließlich werden die sozialen Positionen mit Lebensstilen, Lebensweisen, Orientierungen und Geschmacksrichtungen zusammengeführt.¹⁵ Der Habitus stellt ein bestimmtes Set von Verhaltensmustern einer Gruppe oder eines Feldes zur Verfügung, die von den Handelnden mehr oder weniger stark verinnerlicht sind. Neue Muster und Handlungsvariationen können in den Habitus aufgenommen werden, so dass dieser eine gewisse Flexibilität besitzt, die sich in den verschiedenen Praxisfeldern bewähren muss. Die Funktionsweise des Habitus ist mit der der Sprache vergleichbar: Das Erlernen einer neuen Sprache (Fremdsprache, Berufssprache) durch die

¹⁴ Bourdieu unterscheidet beim kulturellen Kapital wiederum drei Unterarten: Das inkorporierte Kapital als dauerhaft erworbene oder gelernte Dispositionen des Körpers; das objektivierte Kapital als materialisiertes Kapital (kulturelle Güter, Bilder) und das institutionalisierte kulturelle Kapital (Titel, Zertifikat) (vgl. Bourdieu 1999).

¹⁵ Neben der Funktion einer Handlungsgrammatik erfüllt der Habitusbegriff auch eine epistemologische Aufgabe, indem er als theoretisches Instrumentarium zwischen objektiven Bedingungen und Lebensstilen vermittelt und die Verbindung zwischen den Dispositionen der Akteure und ihren Erzeugungsgrundlagen deutlich macht. Damit wird auf praktische Art die Verbindung von Struktur und Handlung hergestellt.

praktische Anwendung erfolgt ohne größere gedankliche Anstrengungen. Neue Wortschöpfungen und sprachliche Veränderungen sickern allmählich in den Grundwortschatz einer Gruppe ein und führen zu einem langsamen Sprachwandel. In weit umfangreicherem Sinne ist der Habitus als soziale Handlungsgrammatik zu verstehen, die einerseits als erworbenes System von Dispositionen die objektiven Strukturen der verschiedenen Felder umfasst. Andererseits generiert der Habitus mittels Praktiken, Produkten und Wahrnehmungsmustern einen spezifischen Lebensstil, der über den praktischen Sinn verfeinert wird. Im Spannungsverhältnis von Struktur und Handlung (Praxis) ist die individuelle Freiheit immer nur eine bedingte Freiheit, in der die sozialen Bedingungen von Handlungen weiterwirken. Spontaneität und Freiheit sind somit an den Habitus gebunden und entfalten sich vor allem in der Kreativität des sozialen Sinns.

„Da der Habitus eine unbegrenzte Fähigkeit ist, in völliger (kontrollierter) Freiheit Hervorbringungen – Gedanken, Wahrnehmungen, Äußerungen, Handlungen – zu erzeugen, die stets in den historischen und sozialen Grenzen seiner eigenen Erzeugung liegen, steht die konditionierte und bedingte Freiheit, die er bietet, der unvorhergesehenen Neuschöpfung ebenso fern wie der simplen mechanischen Reproduktion ursprünglicher Konditionierungen.“ (Bourdieu 1987: 103)

Für die Analyse von mikropolitischen Prozessen in der betrieblichen Organisation ist der *Strategiebegriff* von besonderer Bedeutung; er umfasst die Instrumente und Methoden, um ein längerfristiges Ziel zu erreichen. Bourdieu unterscheidet zwischen strukturellen Strategien, die sich aus den Bedingungen des Feldes entwickeln, und individuellen Strategien, die dazu dienen, eigene Interessen erfolgreich durchzusetzen. Vermittelt über den praktischen Sinn fungiert der Habitus als Instanz, um Strategien zu generieren, die als grundlegende Formen der sozialen Praxis große Effektivität und Wirksamkeit besitzen, da sie quasi automatisch wirken.

„Hervorgebracht vom Habitus, sind die in einem Feld realisierten Strategien ‚vernünftig‘ aufgrund der gelebten, d. h. im leiblichen Vollzug der Praxis inkorporierten Erfahrungen des praktischen Sinns (‚sens pratique‘), ohne dass auf kognitive Problemlösungen zurückgegriffen werden *müsste* und ohne daß eine bestimmte Intention des Akteurs den Strategien zugrunde liegen *müsste*.“ (Schwingel 1993: 51, Hervorhebung im Original)

Neben den habituellen Strategien werden darüber hinaus – wenn auch in geringerer Zahl – auch bewusste individuelle Strategien verfolgt, um Positionen in den sozialen Feldern zu verbessern.

Anhand von der Habitusformen kann auf berufliche Einstellungen, Haltungen, Orientierung und Praxen in den verschiedenen Beschäftigtengruppen geschlossen werden (vgl. Windolf 1981, Vester u. a. 2007). Untersuchungen der neueren Schichtungs- und Milieuforschung kommen zu dem Ergebnis, dass die gesellschaftliche Einstufung in vertikale Schichten weiterhin Bestand hat und in Erwerbsklassen gegliedert ist. Allerdings differenzieren sich die unterschiedlichen Milieus einer Erwerbsklasse in erheblichem Maße. Sie folgen dabei einem eigenen Habitus mit spezifischer „Arbeitslogik“ (vgl. Vester 2001, Oesch 2006, Müller 1998). Als Folge der Zähigkeit des Habitus besteht das Risiko, dass Beschäftigtengruppen nur langsam auf Veränderungsprozesse reagieren. Neue Anforderungen an den Habitus können dann unter Umständen mit den gewohnten Merkmalen in Konflikt treten. Ein Ziel dieser Untersuchung ist es, prägende Habitusformen von IT-Beschäftigten zu identifizieren, und diese als Analyseinstrument für das Zeithandeln der Projektbeschäftigten zu nutzen.

2.2 Subjektorientierte Soziologie

Um individuelle Handlungsmotive, -orientierungen und -logiken verständlich zu machen, soll auf subjektorientierte Konzepte der Soziologie zurückgegriffen werden. Lange Zeit hat sich die Arbeits- und Industriesoziologie auf die Rahmenbedingungen von sozialen Handlungen konzen-

triert und vielfach aus strukturellen Bedingungen auf die Handlungslogik von Subjekten geschlossen.

„Die herkömmliche Rezeption der marxistischen Theorie hat sowohl die Entstehung wie auch die Ausübung betrieblicher Herrschaft und Kontrolle unter der Annahme eines strukturellen Machtgefälles und eines Interessenkonflikts analysiert. Der implizierte Zwang der Verhältnisse rückt dabei die Handlungspotentiale der Akteure aus dem Blickfeld der Analyse. Herrschaft und Kontrolle sind aber nur unter diesen Bedingungen – Konflikt und Machtüberlegenheit einer Seite – von den Handlungsmotiven und Handlungsmöglichkeiten der Untergebenen oder der weniger Mächtigen unabhängig.“ (Maurer 2004: 16)

Soziologische Debatten um Subjektivierung beziehen sich auf klassische Themen der soziologischen Tradition wie die fortschreitende Rationalisierung okzidentaler Gesellschaften (Max Weber) oder die Kolonialisierung der Lebenswelten (Jürgen Habermas) und auf marxistische Theoreme wie die Subsumption der Subjekte unter die kapitalistischen Produktionsverhältnisse. Grundannahme der Soziologie ist, dass Subjekte in ihrem Fühlen und Denken von ihrem sozialen Umfeld und ihrer Geschichte geprägt werden. Gleichzeitig agieren sie aktiv in ihrem Umfeld, indem sie das Erlebte veräußern und sich dadurch die Welt aneignen. Subjektivität verweist auf das individuelle Verhältnis zu sich selbst und das Verhältnis der Person zur Welt (vgl. Traue 2005).

In der Sozialphänomenologie (vgl. Berger/Luckmann 1969, Schütz/Luckmann 1984) ist Subjektivität Voraussetzung für die Konstitution sozialer Wirklichkeit. Im Begriff der Erfahrung – als aus dem Bewusstseinsstrom hervorgehobene Erlebnisse – werden subjektive Erlebnisse symbolisch festgehalten und kommunizierbar gemacht. Auch die Biografieforschung beruht auf einer subjektorientierten Ausrichtung. Hier ist die Annahme konstitutiv, dass Subjekte durch Vorgaben der sozialen Welt und durch die Herausbildung einer inneren Identität in ihren Handlungen geprägt sind.

Nicht unumstritten ist die Einordnung strukturalistischer Konzepte (z. B. Foucault, Bourdieu, Butler, Derrida) in eine subjektorientierte Soziologie, der die Negierung des Subjekts vorgeworfen wird. Diese Ansätze nehmen die Doppelbedeutung des Subjekts als Unterworfenen und Handelnden in den Fokus. Die Analyse ermöglicht die sprachliche und praktische Konstitution von Subjektivität unter den herrschenden ökonomischen Verhältnissen. Foucault interessiert sich für den Zusammenhang von Subjektivität und Macht, der sich in gesellschaftlichen Praktiken manifestiert. Die Moderne ist gekennzeichnet durch eine Ansammlung von Wissen, das zur Selbstkontrolle der Menschen eingesetzt wird und Macht über sich selbst erzeugt und zugleich Teil von Disziplinierungsprozessen ist (vgl. Traue 2005).

Die Arbeiterbewusstseinsforschung der 1960er und 70er Jahre hat den Versuch unternommen, meist in orthodox-marxistischer Art, Identitäten und Interessen der Arbeiter aus deren objektiven Lebensverhältnissen abzuleiten. Seit Mitte der 1970er Jahre hat sich eine stärker subjektorientierte Sichtweise auf Themen wie Arbeitshandeln und Beruf durchgesetzt. Biografieforschung und insbesondere feministische Theorien haben dazu beigetragen, die Arbeitsforschung um Perspektiven der individuellen Lebenszusammenhänge, der Geschlechterverhältnisse sowie der Strukturbedingungen jenseits von klassenspezifischen Ansätzen zu erweitern (vgl. Jürgens 2002, 2009). In der arbeitssoziologischen Biografieforschung interpretiert das Subjekt den eigenen Lebenszusammenhang aktiv und stellt Erfahrungen aus der wirkmächtigen Arbeitswelt anderen Erfahrungen anderer Lebensbereiche gegenüber (vgl. Brose 1983, 1989).

In der Arbeits- und Industriesoziologie wird seit Längerem über die Tragfähigkeit der eigenen theoretischen Instrumente debattiert. Insbesondere ein Festhalten an „Mainstreamvorstellungen“

innerhalb des wissenschaftlichen Feldes wird kritisiert. Das betrifft bestimmte Vereinseitigungen und Dichotomien wie die Unterscheidungen von Taylorismus und Posttaylorismus oder Arbeit und Leben (vgl. Hirsch-Kreinsen 2000, Maurer 2004, Böhle 2006, Janczyk 2009). Den Versuch, Individualisierungstheorien in bestehenden soziologischen Theorien zu verankern, unternimmt Schimank (2002). Fragen nach Autonomie, Eigensinn, Kreativität, Gegenläufigkeit und Subversivität der Menschen im Arbeitsprozess veranlassen Industriesoziologen/-innen zu einer stärkeren Orientierung auf eine subjektorientierte Soziologie (vgl. Voß/Pongratz 1997).

Konzept der alltäglichen Lebensführung

Mit dem *Konzept der alltäglichen Lebensführung* wird auf ein Theorieinstrument zurückgegriffen, das die Vereinseitigungen einer strukturalistischen Perspektive vermeidet (vgl. Dunkel 2002). In diesem Konzept wird deutlich stärker auf das gesamte Leben rekurriert und die verschiedenen Lebensbereiche werden miteinander in Beziehung gesetzt. Einerseits rückt damit der Vermittlungsprozess stärker in das Zentrum des theoretischen Interesses, andererseits die individuellen Orientierungen, Lebensstile und Bewusstseinsformen (vgl. Voß 1995, Bolte 1995, Jurczyk/Rerrich 1993, Voß 1991, Kudera/Voß 2000, Kudera 1995).

„Aufgrund des subjektorientierten Zugangs werden [im Konzept der alltäglichen Lebensführung, F. M.] das ko-konstitutive Bedingungsgefüge und darin existierende (In-)Kompatibilitäten der Lebensbereiche dabei weniger als strukturelle Momente, sondern maßgeblich in Form von Erfolgen, aber auch Schwierigkeiten, Widersprüchlichkeiten und Ambivalenzen in der alltäglichen Lebensführung der Person sichtbar.“ (Janczyk 2009: 144)

Ausgangspunkt der Theorie sind Veränderungen der individuellen Lebensführung, die durch die gesellschaftlichen Erosionsprozesse ausgelöst werden. In Anlehnung an Webers Begriff der Lebensführung werden aus einer subjektorientierten Perspektive individuelle Handlungsmuster und Stile untersucht, die geeignet sind, die gestiegenen Anforderungen einer komplexen, individuellen Lebensführung zu bewältigen.

„Im Kern geht es um die Frage: Wie schaffen es Menschen unter sehr unterschiedlichen Bedingungen, all das, was sie an einem Tag zu tun haben, zu einem kohärenten und konsistenten Ganzen zusammenzufügen? Konkreter gesagt: Wie bringen sie beispielsweise berufliche Arbeit und Hausarbeit, Kinder- und Altenbetreuung, Eigenarbeit, Hobbys, Schwarzarbeit, Nachbarschaftshilfe, Vereinsleben, Engagement in der Kirchengemeinde oder Bürgerinitiative und was sie gegebenenfalls sonst noch alles tun unter einen Hut.“ (Jurczyk 2003: 114f, Hervorhebung im Original)

Im Zentrum des Konzepts stehen die Funktionsweise alltäglicher Lebensführung und die Synchronisation verschiedener Lebensbereiche mit stark variierenden Handlungslogiken. Dabei liegt die Betonung erstens auf einer diachronen Perspektive des Alltags, zweitens auf der individuellen Praxis mit den konkreten Handlungen – und weniger auf strukturell hervorgebrachten Wertorientierungen, Lebensstilen oder Sinndeutungen –, sowie drittens auf der Lebensführung als individuelles Arrangement des Alltags, das aktiv gestaltet wird.

Im Gegensatz zu einer traditionellen Lebensführung, die stärker an Routinen und enge soziale Zeitvorgaben gebunden ist, ist eine strategische Lebensführung durch einen aktiven, systematischen, reflexiven und rationalen Zeitumgangsstil geprägt. Stabile und flexible Elemente der Lebensführung werden individuell arrangiert und ermöglichen im günstigsten Fall eine Mischung aus Sicherheiten und Anpassungsmöglichkeiten (vgl. Jurczyk 2003). Von besonderem Interesse für die vorliegende Arbeit ist das Konzept auch deshalb, weil es stark auf die zeitlichen Aspekte von Lebensführung abhebt: Zeitarrangements, die Balance von Erwerbsarbeit, Familienzeit und weiteren sozialen Zeiten sowie Synchronisationsprozesse zwischen den Lebensbereichen, Zeithandeln und Zeitumgangsstile sind wichtige Begriffe, die im Konzept der Lebensführung theore-

tische erörtert werden und in dieser Arbeit aufgegriffen werden (vgl. Kapitel 2.4 Zeitsoziologische Überlegungen).

Die starke Subjektorientierung ist sowohl Stärke als auch Schwäche des Konzepts der alltäglichen Lebensführung. Die Betonung der individuellen Leistungen hat zur Folge, dass sozialstrukturelle Dimensionen tendenziell vernachlässigt werden; so fehlt u. a. die strukturelle Einbettung der alltäglichen Lebensführung (Jürgens 2002). Auch bleibt das Verhältnis der Lebensbereiche unklar, was begriffliche Unschärfen und Ungenauigkeiten bedingt. Nicht zuletzt ist kritisch zu sehen, dass gesellschaftspolitische Aspekte und machtpolitischen Implikationen nur am Rande thematisiert werden (vgl. Janczyk 2009).

Feministische Theorien

Vielfach wird der blinde Fleck der Industriesoziologie an der sozialen Verfassung von Erwerbsarbeit konstatiert, die systematisch gesellschaftliche Reproduktionsarbeiten ausblendet, welche vorwiegend von Frauen geleistet werden. Bis in die 1980er Jahre verharnte der wissenschaftliche Fokus auf der Erwerbsarbeit, Bereiche jenseits davon bildeten maximal Rahmenbedingungen, aber keinesfalls ein konstitutionelles Bedingungsgefüge (vgl. Jürgens 2009). Insbesondere die *feministische Kritik* belegt die geschlechtstypische Verfasstheit von Arbeit sowie eine große Stabilität der polarisierten und hierarchisierten Geschlechterverhältnisse (vgl. Becker-Schmidt 1987, Frerichs/Steinrück 1995). Aufgrund der größeren Verantwortung für Fürsorgetätigkeiten und der damit verbundenen stärker diskontinuierlichen Erwerbsbiografien rückten frauentypische Individualisierungsmuster bereits früh in den wissenschaftlichen Fokus (vgl. Diezinger 1991). Auch die ambivalenten Auswirkungen von Reorganisationsprozessen weisen deutliche Geschlechterunterschiede auf (Nickel/Hüning 2001). Dabei werden sowohl widerständige Potenziale wie Eigensinn oder die Vielfalt unterschiedlicher Sichtweisen als auch neue Risiken und Verunsicherungen in den Subjektivierungsprozessen aus einer feministischen Perspektive besonders deutlich (vgl. Nickel u. a. 2008). Nicht zuletzt werden mit einer „Feminisierung“ der Erwerbsarbeit Hoffnungen auf eine humanere Arbeitswelt verbunden, in der eine ganzheitliche Perspektive einzieht und die Anerkennung weicherer, sozialer Kompetenzen besser gelingt (vgl. Rastetter 1996).

Aulenbacher (2005) verweist darauf, dass Prozesse der Selbstrationalisierung auf den Bereich der Erwerbsarbeit beschränkt bleiben. In der Lebenswelt und besonders, wenn Fürsorgearbeiten anfallen, herrschen andere Logiken als in der Wirtschaft vor. Anforderungen der Lebenswelt stellen sich entweder einer Ökonomisierung in den Weg oder aber lassen Frauen als „Pionierinnen der Rationalisierung“ erscheinen. Vielfach werden soziologische Thesen ausschließlich auf die Erwerbsarbeit bezogen und führen zu falschen Schlussfolgerungen, wenn sie verallgemeinert werden. So kann beispielsweise die Tendenz der Selbstökonomisierung eines Arbeitskraftunternehmers nicht auf sein ganzes Leben übertragen werden, weil eine solche Verallgemeinerung die außerberufliche Sphäre ausblenden würde, die konstitutiv für das Geschlechterarrangements ist. Solche Vereinseitigungen – so die Kritik von Aulenbacher – ignorieren systematisch einen großen Gesellschaftsbereich, der immer schon wesentliche Formen der Subjektivierung aufgegriffen habe. Auch die Neuartigkeit von subjektiven Einflussfaktoren auf die Erwerbsarbeit wird damit relativiert (vgl. Aulenbacher 2005).¹⁶

¹⁶ „Hans J. Pongratz’ und G. Günter Voß’ Erweiterung der Analyseperspektive reicht unter anderem aufgrund der systematischen Absehung von der Kategorie Geschlecht nicht mehr dort hin [Arbeitsteilung zwischen den Geschlechtern, Grauzonen des Beschäftigungssystems, F. M.]. Und so bekommen sie entgegen ihrem zeitdiagnostischen Anspruch allenfalls einen kleinen Ausschnitt aus der Reorganisation des Sozialgefüges in den Blick, während sich die Voraussetzungen für die sich dort vollziehenden Produktivkraftentwicklungen im und deren Folgen für das Gesamt

Auch andere Autoren und Autorinnen stellen fest, dass trotz des konzeptionellen Rahmens von alltäglicher Lebensführung mit seinem Bezug auf die Lebensbereiche Erwerbsarbeit und außerberufliches Leben der Fokus stark auf die Erwerbsarbeit gerichtet ist und lebensweltliche Erklärungsansätze systematisch ausgeblendet werden (vgl. Strauß 2002). Damit bleiben die Konzepte einem traditionellen Mainstream der kritischen Industriosozilogie verhaftet, der Veränderungen im Geschlechterverhältnis nicht strukturell berücksichtigt und der Gefahr ausgesetzt ist, einer „Tendenz zur Übergeneralisierung und Verallgemeinerung [...] auf der Basis eines begrenzten Untersuchungsfeldes“ (Janczyk 2009: 192) aufzusitzen.

Dagegen werden verschiedene Debatten ins Feld geführt – wie etwa die Diskussionen um Entgrenzung, alltägliche Lebensführung oder Work-Life-Balance¹⁷ –, die sehr wohl eine Perspektivenverschiebung vornehmen und die Lebenswelt als zentrale Dimension von Erwerbsarbeit anerkennen. Durch die Analyse von Vereinbarkeitsthemen werden auch die machttheoretischen Debatten auf betrieblicher Ebene entscheidend erweitert.

„Die Diskussion um die Bedeutung optionaler Arbeitszeiten erweitert die Kontrolldebatte um die zeitlichen Grenzen des Arbeitsprozesses und die Wechselwirkungen mit der privaten Lebensführung.“ (Hildebrandt 2004: 31)

Vermutet werden entweder eine erweiterte Unterordnung der Beschäftigten unter die Verwertungslogik des Kapitals oder neue Chancen für eine bessere Balance von Familie und Beruf. Vor dem Hintergrund einer steigenden Erwerbsbeteiligung von Frauen infolge von Fachkräftemangel und demografischer Entwicklung wächst auch die Bedeutung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Auch der Wertewandel der Gesellschaft mit einer starken Ausdifferenzierung von Lebensstilen, Ansprüchen und Vorstellungen von Arbeit, Leben und Familie erschwert die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und stellt Beschäftigte und Betriebe vor neue Herausforderungen. In Anlehnung an Janczyk (2009) werden Erwerbsarbeit und außerberuflicher Lebensbereich als ein sich wechselseitig bedingendes Verhältnis gefasst („Ko-Konstitution“).¹⁸

„Ich bezeichne dieses wechselseitige Bedingungsverhältnis, welches sich durch eine Gleichzeitigkeit von *Autonomie* auf der einen Seite und *Abhängigkeit* auf der anderen Seite auszeichnet, als *Ko-Konstitution*. Bezogen auf das Verhältnis von ‚Arbeit und Leben‘ meine ich damit, dass die verschiedenen Arbeits- und Lebensbereiche durchaus ihre spezifische Funktion und auch ihre Eigenständigkeit haben, dass sie zugleich aber voneinander abhängig sind.“ (Janczyk 2009: 222)

2.3 Mikropolitik: Macht und Herrschaft auf betrieblicher Ebene

Arbeitsbeziehungen lassen sich allgemein als „die Gesamtheit der Formen und Praxen der sozialen Auseinandersetzung zwischen Kapital und Arbeit“ verstehen (vgl. Boes/Baukrowitz 2002). Sie sind konstitutiv für das System der industriellen Beziehungen, das auf verschiedenen Ebenen strukturiert ist: rechtstaatliches Gesellschaftssystem, überbetriebliches institutionelles System, Institutionen der Betriebsverfassung, neue Partizipationsformen sowie der eigentliche Arbeitspro-

außerhalb ihres Analyserahmens bewegen.“ (Aulenbacher 2005: 272)

¹⁷ Hinter dem Begriff Work-Life-Balance verbirgt sich ein Sammelsurium verschiedenster Konzepte und Theorien ohne klare Abgrenzungen (vgl. Janczyk 2009). Zu den begrifflichen Diskussionen und der Abgrenzung um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf siehe Janczyk (2005).

¹⁸ Kennzeichen dieser Ko-Konstitution sind (1.) die Gleichzeitigkeit von Trennung und Durchlässigkeit beider Lebensbereiche, (2.) ein hierarchisches Verhältnis, das sich durch eine Dominanz der Erwerbsarbeit auszeichnet, (3.) Friktionen, Widersprüche, Ungleichzeitigkeiten und Krisen im Verhältnis, (4.) eine Dynamik in den Veränderungen, (5.) eine Kohärenz im individuellen und gesellschaftlichen Handeln, (6.) die Abhängigkeit von sozialen und politischen Kräfteverhältnissen, in denen sich die Macht- und Ungleichheitsverhältnisse der Geschlechter widerspiegeln (vgl. Janczyk 2009: 224ff).

zess (vgl. Boes/Trinks 2006). Im dualen System von Tarifaufonomie einerseits und Mitbestimmungsmöglichkeiten auf Grundlage des Betriebsverfassungsgesetzes andererseits bestehen auf verschiedenen Ebenen Orte oder „Arenen“ der geregelten Konfliktregulierung (vgl. Müller-Jentsch 1999). Diese werden ergänzt durch Partizipationsmöglichkeiten, die das Management gewährt, und durch neue Partizipationsformen wie Zielvereinbarungen, Qualitätszirkel und Teamsitzungen, in denen häufig Grundfragen des Arbeitsverhältnisses geregelt werden.

Allgemein ist die kapitalistisch verfasste Organisation der Unternehmen durch eine Machtasymmetrie zwischen Kapital und Arbeit gekennzeichnet. Dabei stehen sich keineswegs zwei monolithische Blöcke gegenüber, sondern unterschiedliche Gruppen und Fraktionen mit spezifischen Interessen und Strategien, die im Feld der Ökonomie um materielle, soziale, kulturelle und symbolische Dimensionen kämpfen. Die strategischen Ziele der Unternehmensseite bleiben bei allen partikularen Interessen jedoch die Optimierung der Wertschöpfungskette und die Akkumulation des Kapitals. Insofern ist der Betrieb als ein Spannungsfeld zu begreifen, in dem Marktbeziehungen, Herrschaftsformen, Organisationspolitiken und vielfältige Interessenlagen aufeinanderprallen.

Organisationssoziologie

Betriebliche Macht- und Herrschaftsbeziehungen sind ein Forschungsbereich der *Organisationssoziologie*, die die Mikropolitik der betrieblichen Akteure untersucht. Aktuelle Machttheorien zeichnen sich dadurch aus, dass sie Einseitigkeiten und Kausalitäten vermeiden¹⁹ und von reziproken Machtbeziehungen ausgehen (vgl. Ofner 2000, Gerst 2003). Dabei besteht Einigkeit darüber, dass die Kontrolle ein zentrales Regelungsfeld der betrieblichen Organisation bleibt (vgl. Maier 1991, Etzioni 1965). Grundlegend für das Verständnis von Handlungen und Machtbeziehungen in Organisationen ist die Annahme ihrer *Ungewissheit und Kontingenz* (vgl. Crozier/Friedberg 1979, March u. a. 1993). Ein komplexes soziales System wie ein Unternehmen ist nicht vollständig kontrollierbar und enthält immer auch einen politischen Charakter. Diese Offenheit erfordert deshalb von Betriebsseite eine aktive Integration der beteiligten Akteure.²⁰ Die sich daraus ergebenden Freiräume sind fast immer umkämpft. In allen kollektiven Prozessen wie auch in den Interaktionen der Individuen geht es immer auch um Machtauseinandersetzungen, da Macht ein konstitutives Element von Sozialität ist. Aus diesen Freiräumen erwachsen größere oder kleinere Ungewissheitszonen, die Ausdruck der jeweiligen Machtfülle sind.

„Die Macht eines Individuums oder einer Gruppe, kurz eines sozialen Akteurs, ist so eine Funktion der Größe der *Ungewissheitszone*, die er durch sein Verhalten seinen Gegenspielern gegenüber kontrollieren kann. [...] Es muss sich also um eine Ungewissheitszone handeln, deren Vorhandensein und Beherrschung die Handlungsfähigkeit der einen und der anderen bedingt.“ (Crozier/Friedberg 1979: 43, Hervorhebung im Original)

Auch scheinbar unberechenbares, zielloses Handeln unterliegt Regelmäßigkeiten, die Crozier und Friedberg als Strategien fassen. Diese sind selten widerspruchsfrei oder auf eine bestimmte

¹⁹ Z. B. Webers Machtbegriff: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstand durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“ (Weber 1985: 28)

²⁰ „Entgegen der Illusionen der Theoretiker der Herrschaft und der Konditionierung, aber auch entgegen den bei Managern, Politikern und Aktionisten ständig auftauchenden Allmachts- und Simplifizierungsphantasmen, muß also mit allem Nachdruck festgestellt werden, daß das menschliche Verhalten auf keinen Fall dem mechanischen Produkt des Gehorsams oder des Drucks struktureller Gegebenheiten gleichzusetzen ist. Es ist immer Ausdruck und Verwirklichung einer wenn auch noch so geringen Freiheit. Das Verhalten ist Ergebnis einer Wahl, mit Hilfe derer der Akteur die Gelegenheiten ‚am Schopfe ergreift‘, die sich ihm im Rahmen der ihn einschränkenden Zwänge bieten. Es kann niemals völlig voraussehbar sein, denn es ist nicht deterministisch, sondern im Gegenteil immer kontingent.“ (Crozier/Friedberg 1979: 27)

Handlung fixiert. In Strategien werden Maßnahmen nicht vorab festgelegt, sie bilden flexible Handlungsmuster, die situativ variieren können. Deshalb ist auch eine exakte Handlungsprogrammierung nicht möglich. Mit Hilfe von Spielregeln lassen sich die Handlungsmöglichkeiten begrenzen und Raum für unterschiedliche Strategien und Veränderungen der Handlungsstrukturen schaffen.

Betriebe haben es mit zwei verschiedenen Transformationsproblemen zu tun, die durch kontingente Machtbeziehungen begründet sind. Einerseits erfolgt die Transformation von Arbeitsvermögen in Arbeitskraft und Arbeitshandeln; andererseits muss die Transformation externer Anforderungen (Marktanforderungen) in interne Verfahrensabläufe gelingen. Beide Anforderungen, die Sozialintegration – also Integration der Arbeitskraft als ganze Person in den Betrieb – wie auch die Systemintegration sind mit Risiken behaftet und bedürfen deshalb eines speziellen Kontrollsystems (vgl. Minssen 1991: 52). Betriebliche Rationalisierungsprozesse sind deshalb vom Commitment der Beschäftigten abhängig und vergrößern gleichzeitig das Machtpotenzial der Beschäftigten.

„Rationalisierung stellt also einen komplexen Prozess der Austarierung von Konflikt und Konsens, und dies heißt: einen sozialen Prozess dar.“ (Minssen 1991: 55)

Allgemeine Aufgabe jeder Organisation ist die Strukturierung und Regulierung der Wirkungsweise von Machtbeziehungen durch *Regeln*, *Zwänge* und die *Schaffung von organisatorischen Ungewissheitszonen*. Vier verschiedene Machttypen in der Organisation können differenziert werden: (1.) Macht durch Sachwissen, (2.) Macht durch Organisationsbeziehungen zur betrieblichen Umwelt, (3.) Macht durch Information und Kommunikation sowie (4.) Macht durch allgemeine Organisationsregeln. Die offiziellen, formalen Regeln können aber nicht das „Paradoxon der Regeln“ vermeiden: Als Einschränkung der Ungewissheitszonen angelegt, schaffen sie selbst neue Ungewissheitszonen, da sich Verhaltensweisen niemals vollständig regulieren lassen. Auf diese Weise entsteht hinter den formalen Regeln eine zweite, versteckte Machtstruktur.

„Diese Machtstruktur, die die formalen Vorschriften ergänzt, berichtigt, ja sogar beseitigt, stellt im Grunde das wirkliche Organigramm der Organisation dar. Die Strategien aller Akteure bilden sich letztlich in Bezug auf sie und richten sich an ihr aus.“ (Crozier/Friedberg 1979: 55)²¹

Kontrollformen

Die Kontrollinstrumente und -strategien des Managements sind auf betrieblicher Ebene die zentralen Ausdrucksformen im Machtverhältnis von Kapital und Arbeit (vgl. Boes/Trinks 2006). Die *ergebnisorientierte Kontrolle* hat in erster Linie den Zielerreichungsgrad von Kontrollen im Fokus; die *verfahrensorientierte Kontrolle* rekurriert auf die Einhaltung formaler Elemente der Organisation (Verfahrensregeln) und die *verhaltensorientierte Kontrolle* zielt auf das gesamte organisationsbezogene Handeln von Menschen (vgl. Maier 1991). Weiter können direkte Kontrollformen unterschieden werden, das sind personelle Maßnahmen wie Belohnung oder Bestrafung, und indirekte Kontrollformen, die an der Veränderung der Situation oder den Bedingungen der Arbeit ansetzen (vgl. Olsen 1968). Max Weber hat auf Kontrollformen aufmerksam gemacht, die in Strukturen eingelassen sind als Institutionalisierung von formalen Regeln und Routinen, Autoritätshierarchien oder Entlohnungssystemen (Weber 1985). Drei wesentliche Kontrollbereiche können unterschieden werden:

²¹ Zur Kritik am Konzept von Crozier und Friedberg siehe Türk (1989: 131) und Neuberger (1995).

- *Personale Kontrolle*, die als a) hierarchische Kontrolle durch Vorgesetzte ausgeübt wird (Anweisungen, Überwachung) und (b) als horizontale Kommunikation zwischen den Organisationsmitgliedern fungiert.
- *Strukturelle Kontrolle* mittels (a) bürokratische Regeln in Form von Organisationsstruktur (Spezialisierung, Standardisierung von Arbeitsabläufen), Selektion von Beschäftigten (innerbetriebliche Karriere), Sanktionssystemen (Belohnung und Strafe) sowie (b) technischer Apparaturen und deren organisatorischer Einbindung.
- *Ideologische Kontrolle*²² bedeutet die Steuerung von Emotionen, Motivation und inneren Bindungen an die Organisation (vgl. Maier 1991: 192).

Politischer Charakter der Organisation

Neuberger (1995) betont den politischen Charakter der Arbeitsorganisation. Je größer und komplexer die Organisation, desto schwieriger wird die Kontrolle des umkämpften Gebietes. Die Mikropolitik bedient sich dabei eines Arsenal alltäglicher kleiner Techniken, die dazu geeignet sind, Macht und Herrschaft aufzubauen und die eigenen Handlungsspielräume zu vergrößern bzw. den Einfluss fremder Kontrolle zu minimieren:

„Ich verwende Mikropolitik im Sinne einer Betrachtungsweise, die die unterschwellige Feinstruktur in den politischen (Inter-)Aktionen der Akteure aufzudecken sucht.“ (Neuberger 1995: 15, Hervorhebung im Original)

Es existieren diverse Merkmale einer *politischen Sichtweise auf Organisationsprozesse*: Typisch ist zunächst die Perspektive von Akteuren und Akteurinnen, in der die Handlungen im Mittelpunkt stehen und der Bezug zu Interessen hergestellt wird (eigene; fremde, über Unternehmenskulturen versachlichte; objektive; mit jeweils unterschiedlichen Logiken). Dennoch sollte die intersubjektivität von vernetzten Subjekten nicht aus dem Blickfeld verschwinden. Ferner sind die Analyse von asymmetrischen Chancenverteilungen für die Machtperspektive entscheidend sowie die Beachtung von Interdependenzen in den Beziehungen (im Gegensatz zu einseitiger Über- oder Unterordnung oder Polaritäten) und Ambiguitäten in Handlungen und Orientierungen (Widersprüchlichkeiten, Mehrdeutigkeiten und Intransparenzen). Auch gilt es, die Perspektive der Legitimität (Bezug zu Werten, Normen, Rechtfertigungen) herzustellen (vgl. Neuberger 1995). Die Negotiated-Order-Theorie betont neben der steigenden Politikbedeutung betrieblicher Prozesse deren *Subjektorientierung*. Diese kann an der spezifischen Historie der Beziehungen zwischen Management und Interessenvertretung abgelesen werden. Der jeweilige Umgangsstil in den betrieblichen Beziehungen, wie er sich z. B. in den Aushandlungsbedingungen artikuliert, prägt die betrieblichen Machtverhältnisse entscheidend mit (vgl. Wirth 2000)²³.

Sowohl auf betriebswirtschaftlicher Ebene als auch in den arbeitssoziologischen Debatten wird das Transformationsproblem auf zwei klassische Lösungen vereinfacht. Die Alternativen bilden

²² „*Ideologische Kontrolle* zielt nicht auf das äußere Verhalten, sondern ausschließlich auf innere Steuerungsmechanismen, auf kognitive Orientierungen, Emotionen, Interessen, Wünsche, aktuelle Mängellagen ab, sofern diese sich für die Kontrolle als funktional erweisen könnten. Es sind in erster Linie indirekte Formen der Kontrolle, die in Form von unterschiedlichen Sozialtechnologien (Führungsgrundsätzen, Humanisierungsmaßnahmen, Organisationsentwicklungsprojekten, Partnerschaftsideologien, Qualitätszirkeln usw.) Akzeptanz, Konformität, Loyalität und innere Bindung (Commitment) erzeugen sollen.“ (Maier 1991: 192, Hervorhebung im Original)

²³ „Indem die Akteure industrieller Beziehungen im Betrieb wiederkehrend miteinander in Aushandlungen eintreten und dabei ein relativ stabiles Set von Regeln, die in den organisatorischen Kontext sedimentieren, Werte und Normen, Routinen, Arrangements, gemeinsame oder konfligierende Sichtweisen entwickeln, konstituiert sich die ‚negotiated order‘ innerbetrieblicher industrieller Beziehungen, für die hier, wegen der großen Ähnlichkeit in der Argumentation, der bereits bekannte Begriff ‚Stil industrieller Beziehungen‘ verwandt wird.“ (Wirth 2000: 52)

hier a) die konventionelle, scheinbar überholte direkte Kontrolle und als Gegenmodell b) eine „verantwortliche Autonomie“, bei der das Management den Beschäftigten Handlungsspielräume als Vertrauensvorschuss einräumt und als Gegenleistung die grundsätzliche Zustimmung der Arbeitskräfte zur betrieblichen Rationalität erhält. Mit den neuen marktvermittelten Kontrollformen wird schließlich eine neue Qualität der manageriellen Kontrolle erreicht (vgl. Marrs 2010). Innerhalb dieser extremen Positionen lässt sich auch die industriesoziologische Kontrolldebatte (Labour Process Debate) verorten.

Neben den gesetzlichen Mitbestimmungsmöglichkeiten können *drei wesentliche Ebenen der Partizipation* von Beschäftigten unterschieden werden. (1.) Die Dispositionsspielräume auf Ebene der unmittelbaren Aufgabenzuschneidung (Festlegung der Aufgabenschritte, Wahl der Lösungswege, Einsatz der Arbeitsmittel, betriebliche Kooperationspartner), (2.) Entscheidungskompetenzen in Bezug auf Rahmenbedingungen der Arbeit (kooperative Entscheidungen, Verfügung über Budgets, Verteilung personeller Kapazitäten) sowie (3.) Formen der Einbindung in die Unternehmenspolitik (Kenntnisse über betrieblichen Rahmenbedingungen, Stellenwert und Entwicklungsperspektive des Aufgabenbereichs, Mitbestimmung auf höheren Unternehmensebenen) (vgl. Kadritzke 1997).

Interessenhandeln

In Anlehnung an Bourdieus Habituskonzept dient der Begriff des *Interessenhandelns* (vgl. Boes/Trinks 2006) dazu, die Handlungen von abhängig Beschäftigten genauer zu analysieren. Interaktionen, Beziehungen und Handlungsorientierungen lassen sich sowohl intentional als auch strukturell erfassen. Interessen vermitteln zwischen subjektivem Handeln und objektiver sozialer Lage, wobei der Interessenbegriff „auf die Prozesse der sozialen Auseinandersetzung als zentrales Moment der Verhältnisse“ fokussiert (Boes/Trinks 2006: 40). Interessen gehen aus den Positionen des sozialen Feldes hervor, ohne allerdings deterministisch auf das Individuum zu wirken. Im Gegensatz zu Motiven sind *Interessen* dadurch gekennzeichnet, dass sie sich durch die Auseinandersetzung aktiv oder strukturell zu gegensätzlichen Interessen entwickelt haben und in Verhaltenserwartungen und sozialen Praktiken verfestigt sind²⁴ (vgl. Bertl u. a. 1989, Kuhlmann/Schumann 2000, Schumann 1999, Wittel 1998, Kohlmorgen 2001, Bosch u. a. 1999, Trinczek 2004).

Abhängig Beschäftigte haben ein starkes Interesse an der materiellen und sozialen Reproduktion ihrer Ware Arbeitskraft. Dazu zählen ein existenzsicherndes Einkommen, Arbeitsplatzsicherheit, der Erhalt der Gesundheit über den gesamten Verlauf der Erwerbsbiografie und das Interesse an zeitlicher Verfügung in Form von Zeitautonomie, Zeitsouveränität oder Zeitwohlstand. Individuelle Handlungsstrategien werden aus einem Fundus von institutionellen Formen der Interessenregulation aufgegriffen und praktiziert. Wie diese Strategien konkret aussehen, entwickelt sich im Wechselspiel von individuellen Optionen und strukturellen Bedingungen und wird durch die „innere Haltung“ der Subjekte zu ihren Interessen vermittelt („Interessenidentität“²⁵). Zwei

²⁴ „Subjekte bilden Interessen im erlebten oder gedanklich vorweggenommenen Gegensatz zu den Interessen anderer. Sie sind insofern nur prozessual, im Kontext sozialer Prozesse zu verstehen. Dabei stellt die Position von Subjekten im sozialen Gefüge eine wesentliche Grundlage im Prozess der Bildung von Interessen dar, ohne deren letztendliche Gestalt vollständig zu determinieren. Die objektive Lage hat vielmehr die Funktion einer strukturierenden Instanz in einem prinzipiell kontingenten Prozess der Herausbildung von Interessen.“ (Boes/Trinks 2006: 45f)

²⁵ „Die Interessenidentität beinhaltet einen je spezifischen Vorrat an Legitimationen des eigenen Handelns und gibt dem Interessenhandeln der Beschäftigten damit eine bestimmte Richtung, indem sie legitime von illegitimen Handlungen unterscheidbar macht. Daher definiert die Interessenidentität einen *Möglichkeitsraum* zur Entwicklung von Handlungsstrategien mit einer je eigenen Rationalität.“ (Boes/Trinks 2006: 53, Hervorhebung im Original) Dabei ist der

idealtypische Grundmuster der Ausrichtung von Interessen können unterschieden werden: zum einen die innere Haltung eines abhängig Beschäftigten, dessen Interessen sich diametral von den Interessen des Unternehmens unterscheiden (also der klassische Interessengegensatz), zum anderen eine Haltung, bei der die eigenen Interessen sich mit denen des Unternehmens decken („beitragsorientierte Interessenidentität“) (vgl. Boes/Trinks 2006). Für das Interessenhandeln der Beschäftigten sind vier Dimensionen von besonderer Bedeutung (vgl. Boes/Trinks 2006: 54).

- Da sind zunächst die Machtpotenziale der Beschäftigten, die in *Primärmacht* und *Sekundärmacht* (Jürgens) differenziert werden können. Die Primärmacht ist dabei der aus den sozialen Beziehungen des Betriebes resultierende Machtzugewinn, zu dem betriebliches Wissen und Erfahrungen nicht unerheblich beitragen. Die Sekundärmacht bezeichnet die bereits aus kollektiv geführten Kämpfen gewonnene Machtposition.
- Zweitens sind die Orientierungen der Beschäftigten für das Interessenhandeln ausschlaggebend. Diese werden beeinflusst durch berufsbiografische Erfahrungen, berufliche Identitäten und Erfahrungen mit Interessenvertretungen sowie die soziale (Geschlecht, Alter) und individuelle Lage der Beschäftigten.
- Drittens wirken sich die betrieblichen Sozialbeziehungen auf das Interessenhandeln aus.
- Viertens liefert der betriebliche Kontext mit seinen Kulturen und seiner Historie entscheidende Einflussfaktoren für das Interessenhandeln.

Subjektivierendes Arbeitshandeln

Anknüpfend an das Konzept des *subjektivierenden Arbeitshandelns* (vgl. vor allem Fritz Böhle: Böhle/Milkau 1988, Böhle 1994, Böhle u. a. 2002), welches einen wesentlichen Beitrag zu einer handlungstheoretischen Erweiterung industriesoziologischer Konzepte geleistet hat, wird die menschliche Arbeit als *Einheit von Arbeitskraft und Arbeitsvermögen* analysiert (vgl. Pfeiffer 1999, 2003, 2004, 2004a, Pfeiffer/Jäger 2006). Mit den Kategorien Arbeitskraft und Arbeitsvermögen stehen die objektivierten, quantifizierbaren Anteile des variablen Kapitals im Arbeitsprozess²⁶ den individuellen, eigensinnigen und qualitativen Bestandteilen gegenüber (vgl. Negt/Kluge 2001).

Anders als in ähnlichen Konzepten, in denen der Gegensatz in erster Linie an der Polarität von Arbeit und Organisation festgemacht wird – wie z. B. in „Arbeit am Selbst“ (Moldaschl/Voß 2002), der „lebendigen Persönlichkeit“ (Bechtle/Sauer 2003) oder im Konzept der „Selbstständigkeit“ (Wolf 1999) – differenziert Pfeiffer auch innerhalb der Person selbst zwischen „objektivierenden“ und „subjektivierenden“ Dimensionen (vgl. Pfeiffer/Jäger 2006). In der Einheit von Arbeitskraft und Arbeitsvermögen manifestieren sich unterschiedliche Logiken der lebendigen Arbeit, die eine neue Dimension der Arbeit darstellen neben den antagonistischen Polen von lebendiger und toter Arbeit stehen. Auf diese Weise lässt sich z. B. komplexes Handeln in hoch technisierten Arbeitsprozessen erklären und das widersprüchliche Nebeneinander von Unwägbarkeiten und Skepsis verständlich machen. So wird Technik im Arbeitsprozess von den Beschäftigten mit Skepsis begegnet, wenn Rationalisierungsprozesse im Vordergrund stehen. Oder sie wird

Begriff „Interessenidentität“ m. E. allerdings nicht glücklich gewählt, da mit ihm oft die vermeintliche Übereinstimmung der Interessen von Kapital und Arbeit assoziiert wird.

²⁶ „Zum Arbeitsvermögen zählen alle Qualitäten, die sich einer Objektivierung systematisch entziehen, während das Vermögen und Potenzial, welches objektiviert und formalisiert werden kann und sich damit einem Leistungs- bzw. Kontrollzugriff kapitalistischer Verwertung gegenüber zumindest potenziell kompatibel erweist, nach der erfolgreichen Transformation – aber eben erst dann – zur Arbeitskraft zu rechnen ist.“ (Pfeiffer 2004: 217)

positiv wahrgenommen, weil technischen Neuerungen auf eingespielte Arbeitsprozesse aufbauen und das Vertrauen in die vorhandenen Fähigkeiten stärken.

„Das Qualitative und Gesellschaftliche der Arbeit bildet sich ab im Arbeitsvermögen, die Arbeitskraft dagegen ist immer schon Abstraktion von diesem Vorgang. Arbeitsvermögen umfasst all die Fähigkeiten, die für eine Auseinandersetzung mit Welt – also für Aneignungsprozesse im weitesten Sinne – nötig sind und sich in ihrem Verlauf neu bilden, umformen, transformieren: die umfassende Formung und Anwendung der Sinne, lebendiges Arbeitswissen mit seinen objektivierbaren (aber noch nicht objektivierten) und nicht-objektivierbaren Anteilen von Erfahrungswissen und schließlich Fähigkeiten der situativ konkretisierenden Anwendung von theoretisch fundiertem Wissen bzw. von theoretisch fundierten Verfahren und Methoden.“ (Pfeiffer 2004a: 219)

Das Arbeitshandeln setzt sich generell aus *objektivierenden* und *subjektivierenden* Bestandteilen zusammen. Beim subjektivierenden Arbeitshandeln geht es weniger um subjektive Einstellungen oder Bewusstseinsprozesse, sondern vielmehr um individuelle Umgangsweisen mit der Arbeitstätigkeit.²⁷ Im Bemühen, Phänomene jenseits nicht standardisierbarer Wissensbestände wie etwa Intuition oder „Fingerspitzengefühl“ innerhalb der verschiedensten Tätigkeiten zu erklären, ist diese Differenzierung entwickelt worden als handlungstheoretische Erweiterung über die Ebene des kognitiven und rationalen Arbeitshandelns hinaus. Im subjektivierenden Arbeitshandeln sind Denkprozesse stärker assoziativ, intuitiv und ganzheitlich orientiert, Handlungsweisen stärker dialogisch, interaktiv und explorativ ausgerichtet. Selbst die Beziehung zu technischen Systemen zeichnet sich durch eine einführende und verbindende Haltung aus.

Dagegen steht das objektivierende Arbeitsverhalten in Form von Arbeitsanforderungen, Fertigkeiten und Fachwissen schon seit jeher im Fokus von Arbeitswissenschaft und Industriesoziologie. Es ist geprägt durch rationales Handeln wie exaktes Registrieren, formalisiertes Wissen und analytisches Denken, das in planmäßiger, strukturierter Weise ausgeübt wird. Konzentriert sich die wissenschaftliche Analyse auf diese Seite der Arbeit, besteht die Gefahr, dass wichtige Handlungsdimensionen der Arbeit vernachlässigt werden.²⁸

Je komplexer die Gesellschaft organisiert ist, desto wichtiger wird die Nutzung des Arbeitsvermögens. Eine Arbeitsorganisation, die auf wissensabhängiger Arbeit beruht, ist verstärkt auf subjektive Leistungen angewiesen und wird damit auf die qualitative Gebrauchswertseite der lebendigen Arbeit verwiesen. Im Zuge der Informatisierung muss Wissen schneller reproduziert, aufgewertet, „upgedatet“ und modifiziert werden, als es in früheren Phasen des Kapitalismus der Fall war.

Autonomie und Heteronomie

In dem Gegensatzpaar von *Autonomie und Heteronomie*²⁹ in der Arbeit sieht Wolf (1999) ein wesentliches Verhältnis, das aus den Bedingungen moderner Erwerbsarbeit resultiert. Auf Ebene

²⁷ „Bei diesem Handlungsmodus [subjektiviertes Arbeitshandeln, F. M.] ist die sinnliche Wahrnehmung nicht von persönlicher Einfühlung abgelöst und verstandesmäßigen Denkprozessen untergeordnet; werden ein sinnlich strukturiertes Gedächtnis und assoziativ bildliches Denken einbezogen; sind subjektives Nachvollziehen, Identifikation und Empathie die Voraussetzungen des Erkennens; werden Gemeinsamkeiten und Ähnlichkeiten zwischen Subjekt und Objekt der Arbeit zu Bezugspunkten.“ (Wolf 1999: 63)

²⁸ Arbeit ist immer auch auf nicht objektivierbares, nicht formalisierbares Handeln angewiesen, das sich auf alternative Handlungslogiken, ganzheitliches Denken, implizites Wissen (vgl. Polanyi 1985), auf Erfahrungswissen jenseits von eingeübten Routinen oder auch „tacit skills“ (Dreyfus 1992) stützt.

²⁹ Heteronomie: die Fremdbestimmung oder Fremdgesetztheit aus dem Griechischen: hetero, der oder das Andere; nomos, das Gesetz. Das Gegensatzpaar Autonomie und Heteronomie ist seit der Aufklärung in Gebrauch.

der Arbeitsverhältnisse werden unterschiedliche Formen der Autonomie³⁰ unterschieden: a) Lohn- und weisungsabhängige Formen mit erweiterter Autonomie (gruppenbezogene Arbeitsformen im Produktionsbereich, Projektorganisation im Angestelltenbereich, Teleheimarbeit, Profit-Center-Modelle im Managementbereich) und b) formell selbständige Formen selbstorganisierter Arbeit (Outsourcing von Arbeitsleistungen, Scheinselbständigkeit, Freiberufler/-innen, Selbständige, Klein- und Kleinstbetriebe, virtuelle Unternehmen). *Selbsttätigkeit* und *Autonomie* im Arbeitsprozess bezeichnen ein Arbeitshandeln, das jenseits der offiziellen betrieblichen Vorgaben und Normen entweder von großem Eifer und Neigung zur Übererfüllung der Vorgaben geprägt ist oder im Gegensatz dazu in verschiedensten Formen der Leistungszurückhaltung auftritt.

Selbsttätigkeit ist einerseits funktionaler Bestandteil der Arbeit, da Arbeitsabläufe – vor allem, wenn Störungen auftreten – immer auf den Eigensinn der Beschäftigten angewiesen sind, um problematische Arbeitsbedingungen zu kompensieren. Andererseits dient die Selbsttätigkeit den Interessen der Beschäftigten, um deren Leistungsfähigkeit und Arbeitsökonomie aufrechtzuerhalten. Autonomes Arbeitsverhalten – in individuellen oder kollektiven Formen – kann zu eigenständigen Leistungsorientierungen und Arbeitsstilen führen, die zum Teil konträr zu den betrieblichen Normen stehen.³¹

Dabei führen die Paradoxien von betrieblicher Herrschaft und Selbstbestimmung auf Seiten der Beschäftigten zu permanenten widersprüchlichen Einschluss- und Ausschlussprozessen. Der heteronom organisierte Betrieb ist an die Autonomie der Arbeitskraft gebunden und umgekehrt. Wird die Selbsttätigkeit der Arbeitskraft jedoch zu groß, dann wird das Management in Frage gestellt und damit das gesamte System der Arbeitsorganisation (vgl. Wolf 1999).

Die verschiedenen Dimensionen der Autonomie im Arbeitshandeln kommen in einer *Typologie kreativen Handelns* zum Tragen, die Holtgrewe (2006) entwirft: Aktive Anpassung, Kompensation, Performance, Gestaltung und Projektierung stellen verschiedene Methoden dar, die Handlungsspielräume zu erweitern. Davon unterschieden wird eine Strukturierungsebene von Handeln, in der die Organisationsbedingungen miteinbezogen werden. Hier bilden situative Rekonstruktion, Optimierung, Transfer von kreativer Praxis, Vernetzung, Aufbau von Institutionen und der Kampf um Anerkennung und Transformation Möglichkeiten, um kreativ auf betriebliche Vorgaben zu reagieren (vgl. Holtgrewe 2006: 258). Schließlich können Bezüge zwischen Autonomie und der Identitätstheorie hergestellt werden (vgl. Herrmann 2005):

„Autonomie im Arbeitshandeln ist demnach notwendig für die Identitätsentwicklung. Da Identität wiederum dialogisch und intersubjektiv konstruiert ist, sind individuelle Autonomieansprüche auf die wechselseitige soziale Zustimmung und Anerkennung angewiesen. Folglich kann der intersubjektive Maßstab für Zeitautonomie nicht die maximale Ausweitung eines individuellen Handlungsspielraumes sein, sondern die Einschätzung der Autonomiespielräume orientiert sich an den strukturellen Bedingungen für die Aushandlung und an der Institutionalisierung individueller Anerkennungsansprüche.“ (Herrmann 2005: 49f)

Zeitautonomie ist hier ein relationaler Begriff, der immer die sozialen Bezüge zu den Rahmenbedingungen und kollektiven Settings beachtet und sich in wechselseitigen Anerkennungsverhält-

³⁰ Zum Autonomiebegriff in der Erwerbsarbeit siehe auch Hien (2007).

³¹ „Selbsttätigkeit erweist sich sowohl im *individuellen*, als auch im *kollektiven* Arbeitsprozess als notwendiges Element der Verausgabung von Arbeitskraft. Sie basiert auf spezifischen Arten des *Wissens*, die nur im Arbeitsprozess selbst entstehen und angeeignet werden können. Sie erfolgt mehr oder weniger verdeckt, häufig als *normabweichendes*, streng genommen widerrechtliches Handeln. Und sie lässt sich in materiellen wie in immateriellen, sowohl in gering technisierten, *arbeitsintensiven*, als auch in (teil-)*automatisierten* Produktionsprozessen beobachten.“ (Wolf 1999: 82, Hervorhebungen im Original)

nissen realisiert³², und empirisch über Zeitwünsche und Arbeitszeitzufriedenheit ermittelt werden kann.

2.4 Zeitsoziologische Überlegungen

Den ambitionierten Versuch einer Rekonzeptionalisierung von Zeitsoziologie unternimmt Rosa (2008). Seine Analyse aktueller soziologischer Theorien kommt zu dem Ergebnis, dass es gegenüber den soziologischen Klassikern (Marx, Weber, Durkheim, Luhmann, Simmel) keine konzeptionelle Weiterentwicklung der Zeitsoziologie gegeben hat. In den Theorien von Giddens und Bourdieu spielen zeitsoziologische Aspekte eine wichtige Rolle und sind für den jeweiligen Handlungsbegriff konstitutiv. Im Gegensatz zur „zeitlosen“ Zeit der Wissenschaft, die nur das vergangene Geschehen analysiert, sieht Bourdieu die soziale Praxis als eine Abstraktionsstufe, die durch die Verknüpfung der drei Zeitebenen Vergangenheit, Zukunft und Gegenwart gekennzeichnet ist (vgl. Saalman 2011). Soziale Praxis ist deshalb wesentlich an *Zeitlichkeit* gebunden. Die Zeit begründet einerseits durch ihre Abfolge spezifische Muster, die Sicherheit verleihen, weil sie nicht mehr hinterfragt werden; andererseits eröffnet sie unterschiedliche Praktiken und Strategien der Interaktion, die durch bewusste Verzögerungen oder Beschleunigungen hervorgerufen werden und sich vom vorherrschenden Muster sozialer Praxis abheben. In den verschiedenen sozialen Feldern können sich unterschiedliche Logiken entwickeln, die jeweils eigene Dynamiken des Handelns bedingen. Unterschiede in den Aufstiegschancen und Karrierewegen (Laufbahnen) sind Beispiele für die differierenden Geschwindigkeiten in den sozialen Feldern.

„Es sind die Eigenschaften, welche die Praxis der Tatsache verdankt, daß sie *in der Zeit* konstruiert wird, daß sie ihre Form als Ordnung einer Aufeinanderfolge und damit ihren Sinn (und ihre Richtung) erst von der Zeit erhält.“ (Bourdieu 1999:180, Hervorhebung im Original)

Für Giddens (1995) sind *Raum-Zeit-Relationen* wesentliche Bestimmungsmomente von Struktur.³³ Handeln und Erkennen vollziehen sich in verschiedenen Zeitspannen, die durch das Kriterium der Reversibilität getrennt werden können. Die Zeiten der Alltagserfahrungen werden von den Menschen als reversibel wahrgenommen, da sie vor allem an Routinen und Wiederholungen gebunden sind und damit den Charakter der Austauschbarkeit annehmen. Ebenfalls reversibel erscheinen die Eigenzeiten sozialer Institutionen, die aufgrund ihres intersubjektiven Charakters und der kontinuierlichen Alltagspraxis beständige Muster reproduzieren. Anders verhält es sich mit der Erlebnisspanne des Individuums, die irreversibel an die Endlichkeit des Körpers gebunden ist. Eine Schlüsselkategorie für die Zeitlichkeit von sozialen Handlungen und sozialen Systemen bilden die Routinen des Alltagshandelns; diese vermitteln das individuelle Sicherheitssystem und stärken die Seinsgewissheit als Voraussetzung für die autonome Kontrolle des Körpers. In sozialen Systemen ist auch die *Routinisierung* von Handlungsabläufen ein wesentlicher Mechanismus ihrer Stabilisierung.

„Alle sozialen Systeme, gleichviel wie groß oder weitgespannt sie sind, finden in den Routinen des gesellschaftlichen Alltagslebens ebenso ihren Ausdruck, wie sie diese zum Ausdruck bringen; die Körperlichkeit der menschlichen Akteure – der physische menschliche Körper – spielt als empfindendes Sensorium hier eine vermittelnde Rolle.“ (Giddens 1995: 89)

Übertragen auf aktuelle politische Phänomene, kann etwa die Globalisierung als Steigerung der Raum-Zeit-Verdichtung betrachtet werden, die eine größere Reichweite räumlicher und zeitlicher

³² „Zeitautonomie bedeutet nicht: bedingungslose Durchsetzung eigener Zeitinteressen, sondern Anerkennung der Zeitinteressen anderer im eigenen Handeln.“ (Trinczek 2005: 386).

³³ „Die Strukturmomente sozialer Systeme existieren nur insofern, als Formen sozialen Verhaltens über Raum und Zeit hinweg permanent reproduziert werden.“ (Giddens u. a. 1999: 34)

Koordinationsfähigkeit hervorbringt und Raum- wie auch Zeitdistanzen zunehmend irrelevant werden lässt.³⁴

Zeitdimensionen

Zeitstrukturen und *Zeithorizonte* sind sozial bedingt und dementsprechend kulturabhängig. Die Zeitwahrnehmungen der Menschen sind kognitiv und normativ geprägt und tief im Habitus verankert (vgl. Rosa 2008). Allgemein können verschiedene Zeitdimensionen unterschieden werden (vgl. Schöneck 2008). Auf individueller Ebene ist eine intrasubjektive oder psychologische Dimension der Zeit feststellbar, die das Zeiterleben der Menschen als Zusammenwirken von vergangenen Erinnerungen und zukünftigen Erwartungen in der gegenwärtigen Zeitwahrnehmung synthetisiert. Die *biologische Zeit* bezieht sich auf Rhythmen und Muster, die sich aus den natürlichen Zeitabläufen des Menschen ergeben (vgl. Schöneck 2008). Weiter können *soziale Zeiten* als Zeitstrukturen des Alltagslebens (z. B. wiederkehrende Routinen) oder *biografische Zeiten* differenziert werden, in denen die Zeitperspektive auf ein ganzes Leben gerichtet ist (vgl. Rosa 2008). In der *historischen Zeitepoche* sind die alltäglichen und biografischen Zeiterfahrungen einer Generation oder eines Zeitalters in übergeordnete Zeitstrukturen eingebettet (vgl. Rosa 2008). Zudem kann eine *ahistorische* Dimension einer astronomischen oder physikalischen Zeit identifiziert werden, in der weitgehend uniforme Zeitabläufe zur Bestimmung der Bewegungen von Himmelskörpern dienen bzw. als objektive Größen zur Standardisierung von Weltzeit fungieren (vgl. Schöneck 2008). Weiter führt Rosa (2008) eine *Sakralzeit* ein, die als religiöse Zeit eine vom Menschen unabhängige göttliche Zeitdimension verkörpert.

Andere Autoren nehmen noch weitere Strukturierungen der Zeitdimensionen vor (vgl. Herrmann 2009). Da ist zunächst die Trennung in abstrakte und konkrete Zeit mit der Unterscheidung von linearer, mathematischer Zeit und subjektiver, qualitativer Zeit, die im individuellen Zeiterleben ihren Ausdruck findet (vgl. Sorokin/Merton 1937). Private und öffentliche Zeiten bzw. Eigenzeiten und Fremdzeiten verweisen auf die verschiedenen Bedingungen sozialer Zeitverwendungen (vgl. Nowotny 1989).

Zeitbeschleunigung

Zentrale These der zeittheoretischen Bestandsaufnahme von Rosa (2008) ist eine permanente Beschleunigung der Zeit, die alle gesellschaftlichen Felder erfasst und sich im zeitlichen Erleben der Menschen widerspiegelt. Beschleunigung ist demnach das Charakteristikum der postmodernen Gesellschaft.

„[...] Modernisierung als Prozess der Individualisierung, der Rationalisierung, der Differenzierung und der wachsenden Naturbeherrschung infolge gesteigerter Produktivkraftentfaltung [haben, F. M.] ihr gemeinsames Zentrum in der Erfahrung einer ungeheuren Beschleunigung, Mobilisierung und Dynamisierung des sozialen Lebens.“ (Rosa 2008: 101)

Die *Temporalisierung von Zeit*³⁵ vollzieht sich in Form technischer Beschleunigung (Steigerung der räumlichen Mobilität, der Informationsübermittlung, der Güterherstellung sowie Beschleuni-

³⁴ „Als Folge der jüngsten Zeit-Raum-Kompression hat sich, so lautet die prägnanteste Bestimmung von Globalisierung als neuem *Zustand*, ein verändertes Raum-Zeit-Regime herausgebildet, das *räumlich* durch die Ersetzung stabiler Fixierungen durch permanent in Bewegung befindliche *flows* und *zeitlich* durch die Auflösung stabiler Rhythmen und Sequenzen infolge der ubiquitären *Vergleichzeitigung* noch des Ungleichzeitigsten gekennzeichnet ist.“ (Rosa 2008: 342, Hervorhebungen im Original)

³⁵ „Verzeitlichung der Zeit meint, dass über Dauer, Sequenz, Rhythmus und Tempo von Handlungen, Ereignissen und Bindungen erst im Vollzug, und das heißt: *in der Zeit selbst* entschieden wird, sie folgen keinem vordefinierten Zeitplan mehr.“ (Rosa 2008: 365, Hervorhebung im Original)

gung von Organisations- und Kontrollprozessen) und raschen sozialen Wandels, die sich in einer Beschleunigung des Lebenstempos äußert. Die Verdichtung von Handlungsfolgen und die Erhöhung der Handlungsgeschwindigkeiten bei gleichzeitiger Angst, nicht adäquat auf Veränderungen reagieren zu können (nicht „mitzukommen“) hat das allgegenwärtige Gefühl der Zeitnot zur Folge.

Die Triebkräfte der sozialen Beschleunigung sind neben den ökonomischen Motoren³⁶ kulturelle Kräfte, wie etwa die handlungsbeschleunigende protestantische Ethik als Grundlage zeiteffizienter Strategien, sowie sozialstrukturelle Wandlungsprozesse, in deren Folge sich funktionale Differenzierungen schneller einstellen und gesellschaftliche Zeitmuster erodieren. Insbesondere die Globalisierung erscheint als ein Ausdruck für das hohe soziale Beschleunigungsniveau, da sie ehemals stabile wirtschaftliche und politische Institutionen in Frage stellt und durch flexible, fragmentierte Strukturen ersetzt. Diese Logik von Beschleunigung und Verflüssigung zeitigt Gefahren sowohl für die Individuen als auch für das politische System. Prozesse der Individualisierung und stärkeren Verzeitlichung des Lebens lösen die Subjekte aus den sozialen Institutionen (z. B. Familienbindung, Lebenslaufregime) und veranlassen sie, ihr Leben in immer unsicherer werdenden sozialen Feldern zu gestalten.

„Diese situative Logik der alltäglichen und biografischen Lebensführung, so meine These, ist nun unmittelbar identitätsprägend deshalb, weil sie die Individuen dazu zwingt, Zeithorizonte und -perspektiven synchron und diachron flexibel und variabel zu halten.“ (Rosa 2008: 371)

Mit der Destabilisierung und Verflüssigung sozialer Institutionen verschlechtern sich die Bedingungen für autonomes Handeln, da dieses auf Dauer und Langfristigkeit angewiesen ist. Auch die Herstellung von sinnhaften Handlungen ist an kontinuierliche, identitätsvermittelnde Strukturen gebunden. Perspektivlosigkeit und gehäuft auftretende Depressionen sind auf individueller Ebene Resultate einer Erstarrung und damit die Kehrseite der Beschleunigung. Gefahren für das politische System erwachsen vor allem aus der steigenden Desynchronisation mit dem ökonomischen System. Demokratische Prozesse haben ihre Eigenzeiten und treten zunehmend in Widerspruch zu den wirtschaftlichen Erfordernissen einer beschleunigten Ökonomie. In den öffentlichen Debatten erscheint das politische System immer mehr als wirtschaftliche Bremse, die dem ökonomischen Fortschritt im Wege steht.

Konzept des Zeitwohlstandes

Während der Begriff der *Zeitsouveränität* als „individuelle Möglichkeit zur quantitativen und qualitativen Selbstbestimmung der eigenen Zeitstrukturen im gesamten Lebenszusammenhang“ (Teriet 1977: 76) stärker auf die subjektiven Handlungsoptionen abhebt, verweist das *Konzept des Zeitwohlstandes* auf die sozio-ökonomischen Strukturen individueller und kollektiver Zeiten. Dieses Konzept eignet sich gut, um diese Veränderungen abzubilden und das Zeithandeln der Individuen theoretisch zu stützen (vgl. Rinderspacher 2002, 1985, Reisch 2002). Zeitwohlstand beschreibt auf der Mikroebene das subjektive Erleben von Zeit sowie zeitliche Erwartungen und Präferenzen von Individuen.

„Dieses ‚Wohlbefinden in der Zeit‘ ist zunächst ein subjektives Konzept, ein sinnliches Erleben von Glück, das von individuellen Dispositionen und Eigenschaften, von der Lebensphase und -lage sowie den soziokulturellen Bedingungen der Lebenslage abhängig ist.“ (Reisch 2002: 46)

³⁶ „Nun muss man in der Tat nicht lange suchen, um ein konstitutives Element der modernen Gesellschaft zu identifizieren, das die beiden Prinzipien – Beschleunigung und quantitative Steigerung [...] – in sich vereinigt und in einer gemeinsamen Handlungslogik verbindet: das System der kapitalistischen Wirtschaft, in dem *Beschleunigung* zu einem unentrinnbaren, in die materiellen Strukturen der Gesellschaft eingelassenen Sachzwang wird.“ (Rosa 2008: 257f, Hervorhebung im Original)

Auf der Mesoebene kann Zeitwohlstand für gesellschaftliche Zeitarrangements verschiedener Arten konzeptionell zugrunde gelegt werden. Der subjektive Zeitwohlstand wird dabei auf äußere Faktoren bezogen wie relevante Referenzgruppen, Zeitkulturen oder gesellschaftliche Zeitinstitutionen. Auch der sozio-kulturelle Hintergrund dieser Institutionen bestimmt den individuellen Zeitumgang. Auf Makroebene dient der Volks-Zeitwohlstand als ökonomische Kategorie, um quantitative und qualitative Aspekte sozialer Zeiten abzubilden (vgl. Garhammer 2001). Individuelle Zeitsouveränität und Zeitwohlstand sind immer nur im Wechselverhältnis zu sozialen Zeitstrukturen zu betrachten. Sie lassen Zeitkulturen entstehen mit spezifischen Geschwindigkeiten, Rhythmen, kollektiven Regenerationszeiten oder Ruhestandsregelungen hervorbringen, auf deren Grundlage individuelle Zeitoptionen realisiert werden können.

Ausgangspunkt für ein aktives und differenziertes *Handeln in der Zeit* sind Veränderungen im Bewusstsein von Zeit, die sich im Laufe des Modernisierungsprozesses ereignet haben. Während der Aufklärung erfolgt die allmähliche kulturelle Loslösung der Wahrnehmung von und Orientierung an Zeit aus dem christlich-religiösen Zusammenhang, in dem Zeit vor allem als Schöpfung Gottes begriffen wird (vgl. Rinderspacher 2002). An Stelle religiöser Zeitformen gewinnen Zeitkulturen an Bedeutung, die vor allem durch die Erwerbsarbeit geprägt sind. Im modernen Zeitverständnis entsteht ein Bewusstsein von Zeit, das unterschiedliche Vorstellungen von der „Existenz von Zeit“ zulässt. Ebenso sind die Herausbildung und Verinnerlichung von Kontrollmechanismen und der Wandel von Fremd- zu Selbstkontrolle wichtige Kennzeichen der Entwicklung moderner Gesellschaften (vgl. Elias 1997). In diesem „Zivilisationsprozess“ (Elias) spielen die zeitliche Zurichtung auf ökonomische Interessen und die Kontrolle der Zeit eine entscheidende Rolle.³⁷ Besonders die protestantische Ethik mit ihrer Hinwendung auf die säkularisierte Gesellschaft verbindet Zeitvorstellungen mit Knappheit und Begrenzung. Zeit wandelt sich damit zu einem beherrschbaren Ding, das Freiheits- und Wohlstandsutopien verspricht und eine Chance auf ein besseres Leben eröffnet. Parallel zu den kulturellen Veränderungen vollzieht sich während der Industrialisierung eine Verzeitlichung der Gesellschaft, einhergehend mit der Trennung in verschiedene Lebensbereiche, der Rationalisierung des alltäglichen Lebens und einer Vertaktung des öffentlichen Lebens.

„Erst mit der Ökonomisierung der Lebenswelt infolge der Durchdringung der Gesellschaft mit den Normen der Industrialisierung konnte die Zeit das werden, was ihr die neoklassische Ökonomie als natürliche Eigenschaft unterstellt. Die Knappheit der Zeit stellt sich mit anderen Worten als das Ergebnis gesellschaftlichen und sozialen Wandels dar bzw. als Merkmal einer spezifischen Epoche oder Gesellschaftsformation.“ (Rinderspacher 2002: 67)

In der frühen Industrialisierung wird der Zeitnotstand zu einem allgemeinen sozialen Phänomen. Überlange Arbeitszeiten lassen kaum noch Raum für Reproduktionszeiten und verweisen bereits auf die neue Bedeutung von Zeit als einem knappen Gut. Die Zeitökonomie prägt das allgemeine Zeitbewusstsein und kennzeichnet den tiefgreifenden Modernisierungsprozess wesentlich. Auch die Arbeiter- und Gewerkschaftsbewegung des 19. Jahrhunderts erklärt die „Rückgewinnung“ der Zeit zu einer ihrer Hauptforderungen (vgl. Deutschmann 1985). Die Arbeitszeitverkürzung wird eine wichtige Gegenstrategie zu den Zumutungen der industriellen Arbeit. Sie zielt darauf, die Arbeitszeitnormen gesamtgesellschaftlich zu verändern und die „Leiden an der Zeit“ (Rinderspacher) zu reduzieren. Frei verfügbare Zeit ist die Zeit, die außerhalb der Erwerbsarbeit zur Verfügung steht. Dabei wird allerdings von den Verpflichtungen durch Haushaltsarbeit, Kin-

³⁷ „Durch die Verinnerlichung des Arbeits- und Leistungsprinzips, heute des allumfassenden Marktprinzips, werden Rollenerwartungen in innere Instanzen überführt, deren Herkunft sich der Person in dem Maße verbirgt, wie ursprüngliche Lebensimpulse verdeckt und verschüttet werden.“ (Hien 2007: 22)

dererziehung oder Pflege abstrahiert. Zeit hat in dieser Sichtweise vor allem die Bedeutung einer Ressource, die gegen mächtige soziale Kräfte erkämpft werden muss.

Auf sozialer Ebene wandelt sich der „Kampf gegen die Zeit“ in einen „Kampf um die Zeit“ (vgl. Deutschmann 1985), der verschiedene kollektive zeitliche Areale hervorbringt: Feierabend, freies Wochenende, Feiertage, Urlaub und Ruhestand. Ein gemeinsames Kennzeichen dieser Areale ist, dass Erwerbsarbeit in diesen Zeiten stark begründungspflichtig ist.

„Erst der moderne Mensch allerdings ist in die Lage versetzt, zwischen verschiedenen *Nutzungen der Zeit* wirklich auszuwählen. Er tut dies, indem er die ihm als begrenzt erscheinende Lebenszeit mit vollem Bewusstsein an bestimmte Dinge bindet oder umgekehrt eine Bindung seiner Zeit an bestimmte Ereignisse, Ereignisketten oder Personen zu vermeiden sucht. Ziel dabei ist die Erhöhung seines Nutzens oder besser seines Wohlbefindens.“ (Rinderspacher 2002: 78, Hervorhebung im Original)

Mittlerweile hat sich diese betriebswirtschaftliche Sicht auf die Zeit zu einer mächtigen Kraft der Ökonomisierung entwickelt, die immer mehr Lebensbereiche in ihren Bann zieht und der wirtschaftlichen Logik unterwirft. Selbst auf Ebene der Subjekte hat sich eine individuelle Zeitökonomie etabliert, die auf einer permanenten Ökonomisierung des Arbeitsvermögens beruht.

„In einer unerbittlichen Optimierungsspirale werden immer kleinere Zeitquanten zur Steuerungseinheit der Verwertung von Arbeitskraft; in immer kürzere Einheiten werden immer mehr menschliche Leistungen versucht hineinzupressen; jede nicht unmittelbar genutzte Lücke wird versucht, produktiv zu füllen; maximale Beschleunigung ist Trumpf; demonstrative Mehrfachnutzung von Zeiten wird zur ubiquitären Tugend u. v. a. m.“ (Jurczyk/Voß 2000: 179)

Auch das Arbeitshandeln unterliegt einer forcierten infinitesimalen Verwendungslogik, die so weit geht, dass bereits nicht produktiv genutzte Sekunden in die Kritik geraten. Die Verinnerlichung von Marktanforderungen geht so weit, dass Beschäftigte selbst zum Motor weiterer Dynamisierung dieses Prozesses werden: Die stärkere Ökonomisierung kann hier als Resultat der Selbstrationalisierung der Arbeitskraftunternehmer betrachtet werden.

Doch Zeitwohlstand enthält auch andere qualitative Aspekte, die weit über eine rein zahlenmäßige Betrachtung hinausgehen. Schon die Begründer der modernen klassischen Ökonomie (z. B. Smith, Ricardo) verbanden mit der Wohlstandskonzeption mehr als die bloße Vermehrung gegenständlicher Güter. Wohlstand bedeutete schließlich auch auf politischem Feld die Steigerung von Freiheit oder persönlichem Glück (vgl. Rinderspacher 2002). Denn Zeit ist immer auch Bestandteil eines „guten Lebens“ und stellt damit einen Ausdruck für Zeitverwendungspraktiken jenseits des reinen Effizienzdenkens dar, indem z. B. die Möglichkeiten für Zeitverschwendung und Muße im besten Sinne Zeitsouveränität verkörpern. Im Diskurs um Nachhaltigkeit oder als Teil der Konzeption eines "guten Lebens" kann Zeitwohlstand auch eine politische Dynamik entfalten. Nachhaltige Konsumstile – wie Eigenarbeit, immaterieller Konsum, umweltschonende Mobilität – sind auf ausreichende Zeit und Zeitsouveränität angewiesen und unterstreichen die verschiedenen Aspekte der politischen Dimensionen von Zeit (vgl. Reisch 2002).

„Die grundlegende These des Konzepts des Zeitwohlstandes lautet nach meinem Verständnis, daß es in einer modernen und erst recht in einer postmodernen Gesellschaft bzw. Ökonomie nicht mehr ausreicht, den Begriff des Wohlstandes auf die Herstellung materieller Dinge, also auf die klassischen, physisch sichtbaren Produkte zu beziehen, dasselbe gilt auch für Dienstleistungen. Wohlstand ist dann auch die Freiheit, über die eigene Zeit entscheiden zu können.“ (Rinderspacher 2002: 60)

Konzept der Zeitarrangements

Um die handlungstheoretischen Konzepte Zeithandeln und Zeitumgangsstile strukturell zu verorten, wird auf betrieblicher Ebene auf das *Konzept der Zeitarrangements* zurückgegriffen (vgl.

Deutschmann 1985, Herkommer/Mühlhaus 1994, Meissner u. a. 2000, Wotschack 1997). Gesellschaftliche Rahmenbedingungen und Konfliktlinien bei der Ausgestaltung konkreter Arbeitszeitregelungen lassen sich ebenso differenzieren wie Arbeitszeitinteressen und -strategien der betrieblichen Akteure. Auf makrosoziologischer Ebene reflektiert das industrielle Zeitarrangement die Interessendivergenzen von Kapital und Arbeit, historisch gewachsene Bedürfnisse von abhängig Beschäftigten und Management, Ausprägungen des Geschlechterverhältnisses sowie aktuelle politische Arbeitszeitinitiativen. Je nach Branche, Region und Beschäftigtengruppe sind unterschiedliche tarifliche und betriebliche Ausformungen des industriellen Zeitarrangements festzustellen. Neben diesen betrieblichen Zeitarrangements stellen individuelle und familiäre Zeitarrangements das Geflecht der Zeitanforderungen auf Ebene der Subjekte dar.

„Die jeweiligen individuellen und familialen Arbeitszeitarrangements sind folglich erst auf dieser gesellschaftlichen Grundlange zu begreifen: Die Position auf dem Arbeitsmarkt, die betriebliche Verhandlungsmacht und konkrete Arbeitszeitregelungen bestimmen dabei ebenso den Charakter der Zeitarrangements wie das verfügbare Haushaltseinkommen, die jeweilige familiäre Situation, Infrastruktur (Kindergärten, etc.) und Netzwerkhilfe. Ob subjektive Arbeitszeitinteressen durchgesetzt, bzw. in Balance mit den betrieblichen Ansprüchen gebracht werden können, entscheidet sich vor dem Hintergrund dieser Bedingungskonstellation aus gesellschaftlichen Rahmenregelungen und der individuellen Lebenssituation.“ (Meissner u. a. 2000: 23f)

Für die Analyse der betrieblichen Arbeitszeitsituation sind schließlich die beiden Begriffe *betriebliches Zeitregime* und *betriebliche Zeitkultur* hilfreich. Das *betriebliche Zeitregime* verweist auf die Kontrollaspekte von Arbeitszeit und bildet den Rahmen für die Organisation der Zeitpolitik auf den verschiedenen betrieblichen Ebenen. Außerhalb dieses Rahmens wirken politische Faktoren wie Gesetze, tarifvertragliche Regelungen und wirtschaftliche Faktoren wie Konjunkturen, Absatzschwankungen usw. Wesentlich für das betriebliche Zeitregime sind betriebliche Zeitkultur, Arbeitsorganisation, Personalplanung und -bemessung sowie Kundenbeziehungen. Hierin spiegeln sich die industriellen Beziehungen auf Ebene des Betriebes wider und drücken die Machtverhältnisse zwischen den verschiedenen Akteuren und Interessengruppen aus. Bei der *betrieblichen Zeitkultur* stehen die Umgangsformen mit der Zeit im Vordergrund; hierbei „geht es um die Erwartungen und den alltäglichen Umgang mit Mehrarbeit, um Anwesenheitsrituale, um die Offenheit für persönliche Wünsche und Notlagen, um die generelle Bedeutung, die den persönlichen Zeitinteressen der Beschäftigten zugerechnet wird. Für den selbstorganisierenden Umgang mit individueller Arbeitszeit würde dies eine fest verankerte Kultur individueller Arbeitszeitfreiheit voraussetzen.“ (Hildebrandt 2004: 40)

Nach dieser Beschreibung des allgemeinen theoretischen Rahmens der Untersuchung sollen nun im weiteren Verlauf der Dissertation näher auf Formen der betrieblichen Arbeitsorganisation und -kontrolle sowie deren Auswirkungen auf das Arbeitsvermögen eingegangen werden.

3. Neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisation und -kontrolle

3.1 Vom Fließband zur Projektarbeit – Entwicklung betrieblicher Kontrolle

3.1.1 Einleitung

Dieses Kapitel behandelt die machtpolitischen Konsequenzen neuer Formen der Arbeitsorganisation. Im Folgenden werden verschiedene theoretische Konzepte dargestellt und diskutiert, die sich mit den Veränderungen betrieblicher Kontrolle beschäftigen. Schwerpunkte bilden dabei das Zusammenspiel von Arbeitszeitgestaltung und Projektarbeit. Projektarbeit, so die Ausgangsthese dieser Untersuchung, gilt als die geeignete Organisationsform, um den betrieblichen Interessen nach stärkerer Ökonomisierung und Selbststeuerung durch die Beschäftigten besser gerecht zu werden, als traditionelle Organisationsformen dies vermögen. Insbesondere in der IT-Branche sind diese neuen Formen weit entwickelt. Im Mittelpunkt des Forschungsinteresses steht die Frage, wie sich unter Bedingungen von Projektarbeit die Arbeitszeitgestaltung verändert und welche Auswirkungen dieser Prozess auf die betrieblichen Macht- und Herrschaftsverhältnisse hat. Besondere Beachtung findet dabei das Konzept der Selbstorganisation, in dem neue Ansprüche an Arbeitsorganisation und die Bedürfnisse der Beschäftigten zusammenfließen, was das Management vor neue Herausforderungen in Bezug auf die Kontrolle der Arbeit stellt. Zunächst werden die veränderten Rahmenbedingungen beschrieben, in denen Arbeitskraft und Arbeitsvermögen sich entfalten, sowie betrieblich genutzt, gesteuert und kontrolliert werden. Wie sich die neuen Gestaltungsanforderungen der Arbeitsorganisation tatsächlich auf die lebendige Arbeit auswirken, ist dann Gegenstand des folgenden Kapitels (4. Neue Anforderungen an das Arbeitsvermögen).

Im ersten Teil dieses Kapitels werden die organisatorischen Veränderungen aus einer industriesoziologischer Perspektive beschrieben. Verschiedene theoretische Konzepte wie die der Entgrenzung, der Informatisierung, der Netzwerkorganisation oder der Kontextsteuerung werden dabei kritisch betrachtet unter dem Aspekt einer arbeitskraftbezogenen Rationalisierung bzw. Ökonomisierung. Formen der betrieblichen Rationalisierung gehen einher mit Tendenzen der Heterogenisierung, Segmentierung und Entgrenzung von Arbeitsprozessen und lassen sich damit für die betriebliche Kontrolle funktionalisieren. Auf den Veränderungen dieser Kontrollinstrumente und deren Funktion in den Management- bzw. Betriebsstrategien liegt der Schwerpunkt der Betrachtung. Anhand eines historischen Abrisses werden die Entwicklungslinien bis in die Gegenwart aufgezeichnet. Dabei geht es weniger um eine systematische Chronologie der unterschiedlichen Kontrollmechanismen, sondern vielmehr um die Darstellung der grundsätzlichen Veränderung derjenigen Steuerungsprinzipien im Zeitverlauf, die heute vorherrschend in den Betrieben angewendet werden. Vereinfacht kann dieser Verlauf charakterisiert werden als eine Entwicklung von tayloristischen hin zu neuen Organisationsformen, in denen die Autonomie der Beschäftigten eine große Rolle spielt. Anschließend werden die eher allgemein gehaltenen Ausführungen zur Arbeitsorganisation am Beispiel von Arbeitszeitgestaltung und Projektarbeit konkretisiert und weiter zugespitzt. Die Arbeitszeitgestaltung stellt eine wesentliche Stellschraube der betrieblichen Arbeitsorganisation da und hat tiefgreifenden Auswirkungen auf das Arbeitshandeln der Beschäftigten sowie auf ihre Work-Life-Balance. Auch bei der Analyse der Arbeitszeiten richtet sich der Blick auf Veränderungen, neue Anforderungen und machtpolitische Verschiebungen aufgrund neuer Organisationsprinzipien und Kontrollformen. Schließlich werden die Besonderheiten von projektförmiger Arbeitsorganisation genauer analysiert und daraufhin überprüft, inwieweit Projektarbeit neuen ökonomischen Anforderungen der Arbeitszeitgestaltung

gerecht wird und sich als Instrument eignet, um neuartige Steuerungs- und Kontrollfunktionen des Managements zu integrieren. Im letzten Teil dieses Kapitels sind die Ergebnisse zusammengefasst dargestellt.

3.1.2 Labour Process Debate

Welches Label die neuen Organisationsformen auch immer tragen und ob sie bereits Ausdruck eines paradigmatischen Wechsels sind oder sogar eine neue (zweite) Stufe der Modernisierung (vgl. Beck 1986) erreicht haben – die betriebliche Kontrolle bleibt ein zentrales Regelungsfeld von Organisationen, da soziale Systeme nicht vollständig beherrschbar sind (vgl. Etzioni 1965, Maier 1991). Veränderungen in den hierarchischen Strukturen, den Beziehungen zwischen den Betriebsebenen und vor allem im Verhältnis von Kapital und Arbeit besitzen auch in den Kontrollformen und -mechanismen zentrale Ansatzpunkte. Deshalb soll hier näher auf die betriebliche Kontroll- und Steuerungsfunktion in der Arbeit eingegangen werden.

Wichtige Diskussionen und neue Impulse für eine intensivere sozialwissenschaftliche Auseinandersetzung um Macht- und Herrschaftsbeziehungen in der Erwerbsarbeit liefert die sogenannte Labour Process Debate (vgl. Hildebrandt/Seltz 1987). Auch wenn die Analysen anfangs recht holzschnittartig versucht haben, der betrieblichen Realität gerecht zu werden, liefert die langanhaltende Debatte viele Aufschlüsse über die verschiedenen Machtdimensionen. Der Ausgangspunkt in den 1970er Jahren liegt in einer Kritik am Taylorismus und der wissenschaftlichen Betriebsführung als dessen theoretischer Basis. Hier soll sich auf einige Aspekte dieser weit verzweigten Debatte beschränkt werden, die zunächst im englischsprachigen Raum ausgetragen wird, dann jedoch auch auf die deutsche Industriesoziologie überschwappt. Den Anstoß zu diesen Diskussionen liefert Braverman (1980) in seinem Werk „Die Arbeit im modernen Produktionsprozess“³⁸. Gegen den damals vorherrschenden Technikdeterminismus, der als Folge fortschreitender Technisierung eine Aufhebung der Arbeitsteilung und damit verbunden ein Verschwinden von niedrig qualifizierter Arbeit und Arbeitsentfremdung prognostiziert, trifft Braverman eine wesentlich pessimistischere Diagnose. Seiner Meinung nach bleibt die Arbeit infolge von Kontrolltechniken des Managements weiterhin an enge Restriktionen gebunden.

Eng an die marxsche Werttheorie angelehnt, untersucht er Bestimmungen der Ware Arbeitskraft auf die damaligen kapitalistischen Bedingungen. Die sogenannte Unbestimmtheitslücke des Arbeitsvertrages lässt genügend Spielräume für die Art der Arbeitskraftverausgabung. Das liegt in der Natur der lebendigen Arbeit, die sich niemals vollständig durch den Kontrakt definieren und reglementieren lässt. Im Produktionsprozess als einer widersprüchlichen Einheit von Tauschwert und Gebrauchswert schaffender Arbeit ist der Unternehmer am Profit und an der Verwertung seiner Kapitalbestandteile interessiert. Die Arbeitskraft hat dagegen der Verwertungslogik entgegenstehende Interessen. Aus diesem antagonistischen Konfliktverständnis des Produktionsprozesses leitet sich das Kontrollbedürfnis des Unternehmers respektive seines Managements ab.

„Wenn auch die zentrale Stellung von Kontrolle im Lauf der Zeit und je nach Gegebenheiten unterschiedlich ausgeprägt ist, sind kapitalistische Arbeitsorganisationen jedoch niemals ‚kontrollfrei‘. Und es gibt klar umrissene Strukturen, die Koordination, Kontrolle und Gefügigkeit gewährleisten.“ (Littler 1987: 61)

Für Braverman haben tayloristische Methoden im Kontext der Herausbildung eines Monopolkapitalismus nicht an Bedeutung verloren. Die *Kontrollfunktion des Managements* bleibt der Dreh- und Angelpunkt aller Managementstrategien. Die Trennung von planenden und ausführenden

³⁸ Ursprünglich 1974 im Englischen erschienen.

Arbeiten und die Konzentration des Produktionswissens im Management sind weitere wichtige Maßnahmen der Kontrolle über den Arbeitsprozess. Diese extreme Arbeitsteilung führt zur Fragmentierung von Arbeit und zur Auflösung der Berufsförmigkeit von Erwerbsarbeit. Eine fortschreitende Dequalifizierung der Arbeitskräfte – so die These von Braverman – führt dazu, dass die Arbeitskräfte prinzipiell ersetzbar werden und ihre Machtposition im Betrieb entscheidend geschwächt wird. Die Funktion des Managements besteht somit in erster Linie darin, den Einfluss der Arbeitskraft auf Mittel und Organisation der Arbeit zu minimieren.

„Braverman sieht in der Ausbreitung und Durchdringung tayloristischer Rationalisierungsprinzipien eine quasi gesetzmäßige Tendenz zur Kontrolle und Dequalifizierung lebendiger Arbeit in der monopolkapitalistischen Entwicklungsphase kapitalistischer Gesellschaften.“ (Becke 2008: 140)

Mit der *Kritik an Braverman* – zuerst durch Friedman (1977), Burawoy (1979) und Edwards (1981) – entwickelt sich die Debatte um Kontrolle und machttheoretische Aspekte des Arbeitsprozesses weiter. Insgesamt wird von verschiedenen Seiten eine starke Vereinfachung bzw. Linearität gesellschaftlicher Entwicklungsprozesse konstatiert. Das betrifft die Beschreibung des Kapitalismus als Monopolkapitalismus genauso wie Kontrollformen und weitere Dimensionen des Arbeitsprozesses. Gegen die Ansicht, es gebe einen linearen historischen Entwicklungsprozess des Kapitalismus mit verschiedenen Phasen wird ins Feld geführt, dass die Realität vielmehr als eine Folge ambivalenter Entwicklungsschritte beschrieben werden muss, in der auch Rückschritte zu verzeichnen sind und teilweise unterschiedliche Entwicklungsphasen gleichzeitig ablaufen. Deshalb kann auch keine enge Verbindung der Logik der Kapitalakkumulation zur Organisation des Arbeitsprozesses hergeleitet werden. Auch die Einbeziehung von äußeren Einflüssen auf den Betrieb, wie etwa von Arbeitsmärkten und internationalen Arbeitsbeziehungen, verhilft zu einer genaueren Beschreibung als der unscharfe Rekurs auf den Monopolkapitalismus (Thompson 1987). Die Beschreibung des Managements als allwissende Kontrollinstanz wird als Übertreibung bemängelt. Auch die Bewertungen der Managementstrategien werden in ihrer simplen Kennzeichnung kritisiert. So macht Friedman (1977) darauf aufmerksam, dass Betriebe ihre Ziele auf sehr verschiedenen Wegen erreichen können. Er unterscheidet zwei verschiedene Managementstrategien: direkte Kontrolle und verantwortliche Autonomie (vgl. Sauer/Döhl 1994, Wotschack 1987). Beide Strategien sind jeweils in sich widersprüchlich.

„Der Widerspruch der Strategie der direkten Kontrolle liegt darin, daß ihre eigentliche Zielvorstellung unerreichbar ist – die Organisation als reibungslos funktionierende Maschine. [...] Ebenso birgt die Strategie der verantwortlichen Autonomie einen zentralen Widerspruch, da die Arbeiter zu einem Verhalten bewegt werden sollen, als ob sie an einem Prozess teilnehmen, der von ihren eigenen Bedürfnissen, Fähigkeiten und Entscheidungen geprägt wird; die Ziele der leitenden Manager liegen aber eher in einem stetigen und hohen Profit als in der Berücksichtigung der Bedürfnisse der Arbeiter.“ (Littler 1987: 36f)

Die Kontrollfunktion ist nur eine unter vielen verschiedenen Managementaufgaben (Aufgabenschnitt, Kooperationsbeziehungen, Arbeitsmarktbeziehungen usw.). Vor allem drei *Kontrollkategorien des Managements* sind für Friedman von Bedeutung: Anweisungs- und Anleitungsverfahren, die Überwachung von Beschäftigten und Arbeitsabläufen sowie die Beurteilung der Beschäftigten. Dabei können strategische Dimensionen unterschieden werden, die die Dichte und Genauigkeit der Kontrolle bzw. Beurteilung betreffen. Dort wo eine direkte Überwachung der Beschäftigten kaum möglich ist, wie z. B. in der Entwicklungsabteilung, werden Ziele formuliert und Verantwortlichkeiten für die einzelnen Phasen des Arbeitsprozesses bestimmt. Die Arbeitsbeurteilung wiederum kann ihren Schwerpunkt mehr auf dem Aspekt Belohnung oder stärker auf dem der Bestrafung haben. Auch der Formalisierungsgrad der Kontrollfunktionen und die Rigidität ihrer Durchsetzung können stark variieren (vgl. Friedman 1977). Allerdings wird gegen

Friedman eingewandt, seine *Dichotomie von direkter Kontrolle und verantwortlicher Autonomie* sei zu einseitig, da Managementstrategien wesentlich komplexer aufgebaut seien. Edwards (1981) unterscheidet in der historischen Betrachtung drei verschiedene Kontrollformen: *Direkte Formen* sind für die frühe Phase des Kapitalismus charakteristisch. *Technische Kontrolle* erfolgte in dieser Phase über inhaltliche Tätigkeitszuschreibungen und Anordnungen sowie über zeitliche Vorgaben. Darüber hinaus identifiziert Edwards in Anlehnung an Weber eine Form *bürokratischer Kontrolle*. Betriebliche Regeln, Verfahren und Disziplinierungsmethoden bilden ein organisatorisches Geflecht, das die Verhaltensweisen der Arbeitskräfte kanalisiert. Burawoy stellt neben despotischer (entspricht der direkten Kontrolle) und hegemonischer Kontrolle (entspricht der verantwortlichen Autonomie) noch einen „hegemonischen Despotismus“ (Burawoy 1979) fest, der als Zusammenspiel beider Formen in einem Gleichgewicht der Kräfte besteht.

Littler (1987) beanstandet das Fehlen einer *theoretischen Ausarbeitung des Arbeitsprozesses* in der Debatte: Die dort identifizierten Kontrollformen beruhten weitgehend auf einer einfachen Polarität von Kontrolle und Widerstand. Es sei aber notwendig, den Kontrollbegriff aus der Doppelnatur der Arbeitskraft als Ware und als soziale Beziehung herzuleiten. Die Nutzung der Arbeitskraft erfolgt ihm zufolge nicht ausschließlich aufgrund der Lohnzahlung, sondern bedarf auch der Motivation und des Engagements durch das „variable Kapital“. Neben Widerstandsformen konstatiert er bei den Beschäftigten auch ein Interesse an der Wirtschaftlichkeit „ihres“ Betriebes, wie auch umgekehrt beim Management ein Interesse an der Kooperation der Arbeitskräfte und nicht ausschließlich an ihrer Subsumtion unter die „tote Arbeit“ – sprich unter das Kapital (vgl. Herkommer u. a. 1984).

„Daher besteht – anstelle einer einfachen Dialektik von Kontrolle und Widerstand – eine gebrochene Wechselwirkung von Kontrolle, Konsens und Aushandlung.“ (Littler 1987: 45)

Auch der Arbeitsprozess selbst müsse differenzierter betrachtet werden (vgl. Littler 1987): Erstens seien die technische Arbeitsteilung und die Arbeitsgestaltung zu berücksichtigen, zweitens Kontrollstrukturen unterschiedlicher Art und drittens die Beschäftigungsverhältnisse der Arbeitskräfte, in denen sich unter anderem die sozialstaatlichen Rahmenbedingungen niederschlagen.

Wolf (1999) kritisiert ebenso, dass eine idealtypische Polarität der Kontrollformen in den industriesoziologischen Diskussionen der kapitalistischen Produktionsweise innewohnenden Widersprüchlichkeit nicht gerecht werde. Autonomie und Kontrolle seien quasi „doppelseitig polar“ auf beiden Seiten des Kapitalverhältnisses angelegt. Die Kontrolle des Managements müsse beide Pole dieses widersprüchlichen Verhältnisses zur Geltung bringen, ebenso stünden Arbeitskräfte vor der Herausforderung, in diesem ambivalenten Bedingungsgeflecht, das noch zusätzlich von Verwertungsinteressen beständig eingeschränkt wird, Arbeitsleistung und Engagement abzuliefern. Auch könnten Macht- und Herrschaftsbeziehungen im Arbeitsprozess nicht auf ökonomische Begründungszusammenhänge reduziert werden. Managementkontrolle sei immer eingebettet in gesellschaftliche und politische Strukturen (Recht, Eigentumsverhältnisse, Marktbedingungen, politische Legitimation usw.). Eine solche Analyse käme laut Wolf nicht um eine soziologische Diskussion herum. Dies betrifft beispielsweise die Bedeutung von kulturellen Normen zur Herstellung von Legitimität (Eigentumsrechte, Vertragsrechte usw.). Aber auch die jeweilige Form der Unternehmensphilosophie prägt die Arbeitsorganisation und modifiziert die „Klassenverhältnisse“ eines Betriebes (vgl. Wolf 1999).

Von anderen Autoren und Autorinnen wird angemerkt, dass in der Labour Process Debate die *Subjektivität* und die *Widerstandspotenziale der Arbeitskräfte* aus dem Blickfeld geraten sind (vgl. Marrs 2010, Janczyk 2009, Herrmann 2005a). Insbesondere wird die fehlende Einbeziehung der Subjektivität zu einem zentralen Argument der weiteren Diskussion in den 1990er Jahren. Denn

Kontrollverhältnisse können weder aus der Stellung im Produktionsprozess noch aus Organisationsstrukturen abgeleitet werden, sie besitzen eine subjektive Komponente, die in die Untersuchung einbezogen werden muss. Böhle (1994) macht auf den Zusammenhang von Technisierung und zunehmender Subjektivität aufmerksam. Durch die Informatisierung wird der wissenschaftliche Fokus weg von der Produktionsstätte stärker auf Dienstleistungsarbeit gelenkt. Gegenüber dem objektivierenden Arbeitshandeln, das sich an objektiven Wissensbeständen und Informationen orientiert, um Technik zu bedienen, tritt immer stärker ein subjektivierendes Arbeitshandeln in den Vordergrund. Dieses ist gekennzeichnet durch sinnlich assoziatives Denken sowie identifikatorische und empathische Aspekte bei der gedanklichen Erfassung von Arbeitstätigkeiten (vgl. ausführlicher im Kapitel 4.2 Subjektivierung von Arbeit).

„Deshalb bildet sich eine neuartige Informationskompetenz der Beschäftigten heraus, die den intelligenten Eigenbeitrag des Arbeitsvermögens ins Zentrum der Informationsgewinnung rückt. Die Objektivation des Erfahrungswissens ist in wachsendem Maße auf die subjektive Interpretations- und Informationsleistung angewiesen: Selbstbeobachtung.“ (Malsch 1987: 81)

Weitere Diskussionen um den Arbeitsprozess führen zu Fragestellungen, die sogar eine *Neufassung des Arbeitsbegriffs* implizieren. Von feministischen Theoretikerinnen wurde zu Recht auf die Geschlechtsblindheit des Arbeitsbegriffs verwiesen: Wesentliche Faktoren wie Geschlecht oder Familie werden gemeinhin nicht berücksichtigt. Die Polarisierung und Hierarchisierung der Geschlechter ist jedoch für die Konstruktion von Erwerbsarbeit eine wesentliche Voraussetzung. Die geschlechtstypische Segmentation der Arbeitsmärkte und die strikte Trennung in die Sphären Erwerbsarbeit und Reproduktionstätigkeiten verdeutlicht die Relevanz dieser geschlechtsbedingten Macht- und Herrschaftsstrukturen. Die aktuellen Diskussionen um eine Balance von Arbeit und Leben gelten denn auch als wesentliche Bereicherung der Machtbeziehungen in der Erwerbsarbeit (vgl. Janczyk 2009).

Schimank (2002) fasst die Diskussion um Kontrolle in Organisationen aus organisations-theoretischer Perspektive in drei Punkten zusammen: Erstens haben Organisationen ein großes Interesse an der Aufrechterhaltung der Kontrolle über ihre Mitglieder.

„Soziale Kontrolle verstanden als Reglementierung des Erlebens und Handelns von Personen, wird also als zentraler Mechanismus der Produktion und Reproduktion sozialer Ordnung verstanden.“ (Schimank 2002: 52)

Zweitens versuchen Organisationen, die Subjektivität der Arbeitskräfte in ihren Arbeitsfunktionen zu fördern. Durch diesen Mechanismus können die jeweils vorhandenen individuellen Ressourcen optimal für das System genutzt werden. Drittens nutzt die Betriebsorganisation die Technik als ein probates Instrument, um die Kontrolle von Subjektivität zu gewährleisten: Mittels der durch die Technik vorgegebenen Abläufe und Rhythmen kann der Eigensinn der Beschäftigten auf ein für die Organisation vertretbares Maß reduziert werden. Für Marrs ist es ein Verdienst dieser Diskussion, auf die verschiedenen Managementstrategien aufmerksam zu machen und mit dem Dogma des Taylorismus als theoretischem und praktischem „one best way“ der kapitalistischen Organisation zu brechen (vgl. Marrs 2010: 333ff).

Insgesamt ist nach der ursprünglich in der Diskussion vorherrschenden starken Beschränkung auf den Arbeitsprozess (labour process) in der Produktion aktuell eine Erweiterung und Differenzierung der Analyse der Machtbeziehungen in der Erwerbsarbeit und darüber hinaus zu konstatieren. Die Differenzierung von verschiedenen Managementkonzepten und unterschiedlichen Autonomiepotenzialen der Beschäftigten hat zusätzlich dazu beigetragen, die Arbeitsbeziehungen und speziell die Bedingungen des Arbeitsvertrages stärker zu beleuchten. Aus der Unbestimmtheitslücke des Arbeitsvertrages resultieren nicht nur entgegengesetzte Interessen, sondern

zwingend auch größere Verhandlungsspielräume, mehr Konflikte und Machtkämpfe um Definitionen und Leistungsbegriffe. Für das Management ergeben sich damit neue Möglichkeiten, diese umkämpften Felder („contested terrains“, Edwards) für die eigenen Interessen zu nutzen.

„Ungewissheitszonen können geduldet bzw. sogar gezielt eingesetzt werden, da das Objekt der Kontrollbemühungen sich von der Arbeitskraftverausgabung zur Leistungsbereitschaft der Beschäftigten verschoben hat.“ (Marrs 2010: 341)

3.1.3 Dezentralisierung und systemische Rationalisierung

Mit den Diskussionen um *neue Produktionskonzepte* (vgl. Kern/Schumann 1984, Schumann u. a. 1994) und *neue Managementformen*³⁹ in den 1980er und -90er Jahren werden die verschiedenen Argumentationsstränge weiter aufgefächert (vgl. Jürgens 1984, 1990, Jürgens/Naschold 1984). Gemeinsame Klammer bleiben die Themen *Dezentralisierung* von Entscheidungsstrukturen, Ausdehnung der Handlungsspielräume auf Seiten der Beschäftigten sowie Anerkennung und Wertschätzung der subjektiven Arbeitskrachteigenschaften (vgl. Marrs 2010). Der Wandel von Markt- und Konkurrenzbedingungen sowie der Verzicht auf standardisierte Regelungen in Produktion und Dienstleistung haben das Paradigma der Massenfertigung und damit den Taylorismus als betriebswirtschaftliches Konzept abgelöst. Die neuen Formen und Modelle sind mannigfaltig: lean production (Womack u. a. 1991), Time-based Competition (vgl. Stalk/Hout 1990), Business Reengineering (vgl. Hammer/ Champy 2003, Champy 1995, Dörrenbächer u. a. 1997, Weltz 1996) sowie die fraktale Fabrik (vgl. Warnecke 1996) gelten als die ersten Ansätze dazu, den Paradigmenwechsel der Arbeitsorganisation theoretisch zu fassen.

Der gemeinsame Nenner all dieser neuen Organisationsformen ist die Dezentralisierung von Kompetenzen aus den ehemaligen Zentralen in die aufgewerteten peripheren und ausführenden Einheiten der Unternehmen (vgl. Drumm 1996, Faust u. a. 1999, Funder u. a. 2000). In der aktuellen betriebswirtschaftlichen Diskussion nimmt die Dezentralisierung immer stärker normative Züge an.

„Aufs Ganze gesehen, ist es wohl nicht überzogen festzustellen, daß Dezentralisierung im Begriffe steht, zu einem generellen Leitbild organisatorischer Gestaltung zu gerinnen. [...] Offenbar gewinnt dieses Leitbild, ähnlich wie früher der Taylorismus, den Status einer ‚Sachnotwendigkeit‘, die alternative Lösungen von vornherein ausschließt oder doch zumindest unter beträchtlichen Legitimationsdruck stellt.“ (Hirsch-Kreinsen 1995: 423)

Neben der *organisationsinternen* Dezentralisierung können auch *personelle Prozesse* der Dezentralisierung unterschieden werden (mehr dazu im nächsten Kapitel: 4. Neue Anforderungen an das Arbeitsvermögen). Bei der *strategischen* Dezentralisierung werden Kompetenzen auf neu geschaffene Unternehmenseinheiten übertragen oder in komplett neue Unternehmen ausgliedert. Dies kann formal über eine Holding-Organisation erfolgen oder über Matrixorganisationen. Die *operative* Dezentralisierung dagegen betrifft die Ausgliederung personaler Leitungsfunktionen auf die ausführende Ebene der Beschäftigten (vgl. Faust u. a. 1999). Die Modelle der neuen Dezentralisierung besitzen folgende Merkmale (vgl. Drumm 1996):

1. Objektorientierte Strukturierung: Stark miteinander verflochtene Organisationseinheiten (Produkte, Kunden, Geschäftsbereiche, Ressourcen) werden zusammengefasst; dadurch verringern

³⁹ Diese zeichnen sich durch eine große Bandbreite mit teils widersprüchlichen Konzepten aus. „Unter dem Begriff der neuen Managementkonzepte wird eine Vielfalt von z. T. sehr unterschiedlichen Maßnahmen und Ansätzen subsumiert, die von Mitarbeitergesprächen und Zielvereinbarungen über KVP-Teams (kontinuierlicher Verbesserungsprozess), Qualitätszirkel und Gruppenarbeitskonzepte bis hin zu Werte-Management, sozial-integrativen Führungsstilen und Unternehmenskultur-Ansätzen reichen.“ (Marrs 2010: 340)

sich die Schnittstellen und Koordination und Kontrolle der Arbeitsorganisation werden erleichtert.

2. Delegation von Entscheidungskompetenzen (in Bezug auf Planung, Aufgabenverteilung, Art der Durchführung, Einsatz der Mittel, Koordination): Die Trennung von anordnenden und ausführenden Instanzen wird tendenziell aufgehoben.
3. Die betrieblichen Hierarchien werden abgeflacht (vgl. Kühl 1998).
4. Schnittstellenmanagement: Autonome Einheiten wie Teams, Projekte oder Ausschüsse werden in die Netzwerkorganisation integriert und miteinander koordiniert.
5. Computerunterstützung: Computer und Software liefern die technische Basis der Dezentralisierung.
6. Qualitätsverbesserungsprogramme: Software, die auf eine aktive Unterstützung der Beschäftigten angewiesen ist.

Mit der Dezentralisierung eng verbunden ist die Ausdehnung von marktförmigen Organisationsmerkmalen, die unter dem Begriff Vermarktlichung zusammengefasst werden (vgl. Moldaschl 1997a). Vermarktlichung bedeutet die Hereinnahme des Marktes – sprich der Leitgedanke von Angebot und Nachfrage – in das Unternehmen und dessen Logik als dominantes Strukturprinzip von innerbetrieblichen Organisationsprozessen. An Stelle hierarchischer Kontrolle sollen nun Marktsanktionen und -mechanismen die Betriebsabläufe optimieren (vgl. Dörre/Bechtle 2003). Um den gestiegenen Anforderungen an Integration und Koordination zu genügen, müssen an die Stelle der hierarchischen Befehlswege neue Mechanismen treten. Lockere organisatorische Regelungen, indirekte Koordination und vor allem sozialintegrative Mechanismen sorgen für den Zusammenhalt der verschiedenen, relativ gleichberechtigten Unternehmenseinheiten. Mit Hilfe von Cost- und Profit-Center-Strategien werden die lang- und mittelfristigen Ziele der einzelnen Subsysteme im Unternehmen definiert und dann in entsprechenden Budgets operationalisiert. Damit steht dem Unternehmen ein wichtiges Instrument zur Verfügung, mit dem sich die vielfältigen Unternehmensaktivitäten auf einem relativ abstrakten Niveau bündeln lassen. Unternehmensweite Rationalisierungskampagnen dienen dazu, diesen neuen Strategien zur Durchsetzung zu verhelfen. Rationalisierungsleitbilder wie etwa das Total Quality Management unterstützen diese Organisationsprozesse. Interne Kennziffersysteme (Benchmarking) sorgen einerseits für höhere Transparenz bezüglich der Ergebnisse der Einheiten, andererseits forcieren sie den internen Wettbewerb, indem die erfolgreichsten Einheiten zum Gradmesser für andere Unternehmensteile werden. Der permanente Erfolgsdruck der Profit-Center führt zu einer andauernden Selbstkontrolle und zu einem ständigen Ansporn, noch profitabler zu wirtschaften. Die wichtigsten sozialintegrativen Mechanismen sind umfassende Kommunikationsprozesse, in denen durch das Konsensprinzip Verständigung erreicht werden soll. Diese zum Teil sehr zeitaufwendigen Prozeduren mit formellen und informellen Gesprächen und Kontakten bilden gewissermaßen das Medium, mittels dem das Unternehmen Handlungsfähigkeit herstellt und zugleich den Anspruch an Verlagerung der Kompetenzen zu realisieren versucht (vgl. Dörre/Bechtle 2003).

Durchgesetzt werden die neuen unternehmerischen Leitbilder von einem Management, das sich selbst durch eine „neue Selbständigkeit“ auszeichnet (vgl. Kastner 2003, Ayan u. a. 2001, Bögenhold/Leicht 2000, Kadritzke 2000, Peters 2000, Wunderer 1996) und neue Formen der Selbstregulation integrieren muss (vgl. Minssen 1999, 2001). Die Herausforderung besteht dabei darin, mittels eines partizipativen Führungsstils (vgl. Dörre 1996) Autonomietendenzen der Beschäftigten zu fördern, die Kontrolle dabei jedoch nicht zu verlieren. Das erzeugt neue Wider-

sprüche im Management und bei den Führungskräften, die Schwierigkeiten damit haben, ihre Vorstellungen von Professionalität wiederzufinden (vgl. Kadritzke 1997, Kotthoff 1997).

Eine schlanke Bürokratie im Unternehmen impliziert keineswegs die Aufhebung von Herrschaft, sondern vielmehr die Modifizierung betrieblicher Herrschaftsformen. Empirische Befunde zeigen eine Fortschreibung bürokratischer Herrschaftsstrukturen – in „verschlankten“ Formen (vgl. Wolf 1999). Die Schaffung und Kontrolle von Unsicherheiten ist daher ein wichtiges Ziel des Managements. Die innerbetriebliche Konkurrenz soll vom Topmanagement gleichermaßen stimuliert und reguliert werden.⁴⁰ Dabei bleibt das Topmanagement vor allem bei wichtigen strategischen Entscheidungen der Bezugspunkt von Forderungen und Frontbildungen im Unternehmen. Der „Intrapreneur“ als neuer Managertypus mit „Söldnermentalität“ (Deutschmann u. a. 1995) untergräbt betriebliche Loyalitäten und Bindungen, vereinzelt die Beschäftigten, indem er keine Anreize zur Kooperation schafft und gleichzeitig die Abhängigkeiten von einzelnen (Führungs-)Personen vergrößert. Für Deutschmann trägt diese Managerrolle qua extremer Erfolgsorientierung deutlich darwinistische Züge.

„Da findet sich neben der Kennzeichnung des eigenen Geschäfts als ‚lebendiges Wesen‘ der Wunsch, ‚Leute zu eliminieren‘, die keine Leistung bringen.“ (Deutschmann u. a. 1995: 446)

In der betrieblichen Realität lassen sich allerdings auch Grenzen sowie unerwünschte Folgen der Dezentralisierung feststellen, die die erhofften Zugewinne an Autonomie für die Beschäftigten wieder zunichtemachen (vgl. Kühl 2000). Die Grenzen der Dezentralisierung zeigen sich einerseits in sozialen Folgekosten (etwa hohe Arbeitslosigkeit, Gesundheitskosten oder fehlende betrieblicher Qualifizierung) andererseits in der betrieblichen Orientierung an kurzfristigen Profiten, die längerfristige strategische Anpassungen verhindert (vgl. Moldaschl/Sauer 2000: 208). Die nicht intendierten Folgen der Dezentralisierung zeigen sich auf verschiedenen Ebenen. So kann der strukturelle „Egoismus“ der dezentralisierten Einheiten als Problem ausgemacht werden, das hehre Kommunikationsprinzipien und Hierarchieabbau zur Makulatur werden lässt. Eine chaotische Unübersichtlichkeit dezentraler Einheiten verursacht oftmals Störungen, Redundanzen („dezentrale Overheads“) und Blockaden, die gerade im Zuge der Dezentralisierung ursprünglich abgebaut werden sollten. Durch die Verschiebung betriebliche Machtverhältnisse in Richtung Management ist schließlich das Management vielfach überfordert (steigende Anforderungsstruktur, physisch-mentale Belastung) (vgl. Deutschmann u. a. 1995).⁴¹ Asymmetrische Machtverhältnisse zwischen den verschiedenen Einheiten (z. B. durch unterschiedliche nationale Bedingungen) und Re-Zentralisierungen können die Prozesse der Dezentralisierung konterkarieren und wiederum zu einem Ausbau der Zentralmacht führen. Auch das Vordringen autokratischer Unternehmensleitungen kann die Machtgewinne im unteren und mittleren Management wieder zunichtemachen (vgl. Wolf 1999).

Verschiedene theoretische Konzepte greifen die oben geschilderten Ansätze auf und konzentrieren sie um den Begriff der Rationalisierung. Systemische Rationalisierung, betriebliche

⁴⁰ „Zur zentralen Herrschaftstechnik wird die Schaffung einer instabilen Umwelt, von kontrollierten Instabilitäten durch häufige Neudefinition derjenigen Parameter, an denen die dezentralen Managementeinheiten ihr Handeln auszurichten haben. Zur wichtigen Aufgabe des Topmanagements wird es dabei, die stimulierte Konkurrenz zwischen den Subsystemen so zu dosieren und zu dämpfen, daß sie die Sicherung eines antizipierbaren Produktionsergebnisses und halbwegs stabiler inner- und zwischenorganisatorischer Kooperationsbeziehungen nicht dauerhaft gefährdet.“ (Wolf 1999: 156)

⁴¹ Oder aber das Management ist aufgrund von Unsicherheiten, Flexibilitätsanforderungen, fehlenden langfristigen Bindungen und mangelnden sozialen Kompetenzen viel zu sehr mit sich selbst beschäftigt, als dass es seinen Aufgaben gerecht werden könnte (vgl. Ehrenberg 2011).

Rationalisierungsformen (vgl. Howaldt 1993, Howaldt/Minssen 1992) „reflexive Rationalisierung“ (vgl. Deutschmann u. a. 1995) oder arbeitsorientierte Rationalisierung (vgl. Moldaschl/Schultz-Wild 1994) bezeichnen unterschiedliche Akzente in der Debatte, deren prominentester Begriff die systemische Rationalisierung ist. Im *Konzept der systemischen Rationalisierung* (vgl. Seitz 1993, Minssen 1991, Bechtle 1994) werden alle genannten Rationalisierungsformen in einem gesamtbetrieblichen Konstrukt zusammengefasst. Ziel der neuen Produktionskonzepte ist die Ausschöpfung des menschlichen Arbeitsvermögens an Stelle seiner technischen Substitution. Dabei werden widersprüchliche Momente der Rationalisierung, wie die Kontrolle des Managements (top down) oder die Ermöglichung von Eigeninitiative (bottom up), im Rahmen eines Gesamtprozesses vom Management organisiert.⁴²

Den Führungskräften werden vermehrt katalytische Fähigkeiten abverlangt statt der bisher erwarteten eher modellierenden Fähigkeiten. Das selbstorganisierende System soll auf einen Entwicklungspfad gebracht werden, in dem Anpassungs-, Lern- und Entwicklungsfähigkeit fest integriert sind. Damit verändern sich auch die Kontrollformen, die infolge der Aufwertung des Arbeitsvermögens stärker dialogisch und kommunikativ ausgerichtet sind.

„Die systemisch rationalisierte Produktion verzichtet zwar nicht auf klassische Methoden der Leistungssteuerung und Sozialintegration; neu entsteht jedoch der Bedarf an andersartigen, partiell vielleicht unter klassischen Kontrollmechanismen subsumierbaren oder zu diesen nur komplementären Formen *systemischer Kontrolle*, in deren Rahmen künftig auf Eigenverantwortung und Selbstregulation beruhende Steuerungsmodi starkes Gewicht erhalten können. [...] Vielmehr erweisen sich auf Konsensbildung, Verhandlung, Einflußnahme und Einverständnishandeln beruhende Koordinierungs- und Steuerungsformen für die Gestaltung systemischer Innovationen als effizienter und zweckmäßiger.“ (Seitz 1993: 84, Hervorhebung im Original)

In Anlehnung an Habermas und Parsons lässt sich in der systemischen Rationalisierung eine Typologie von Steuerungsmechanismen feststellen (vgl. Seitz 1993):

1. Macht aufgrund hierarchischer Strukturierung: legitimierte Weisungsbefugte verfügen über materielle Ressourcen und können Sanktionen beschließen.
2. Markteinfluss: Geld dient als Steuerungsmedium und befreit von sprachlicher Konsensbildung.
3. Professionalität: Expertenwissen, das sich auf individuell erworbene Autorität stützt, wird in der Kommunikation wirksam (Argumente).
4. Verhandlung: Relativ autonom handelnde Parteien finden durch „strategische Kompromissbildung“ einen Interessenausgleich.
5. Verständigung: Im Gegensatz zum Typus Hierarchie wird durch sprachlich-kommunikatives Handeln eine einvernehmliche Abstimmung erzielt.
6. Vertrauen: reziproke Beziehungen beruhen auf Erwartungen an künftige äquivalente Gegenleistungen. Die Schaffung von Vertrauensbeziehungen erfordert Zeit und positive Erfahrungswerte, sie sind wechselseitig nicht sanktionsfähig.

⁴² „Insofern könnte man sagen, systemische Rationalisierung finde ‚von oben‘ statt, was nicht zwingend eine zentralistisch-hierarchische Steuerung des Gestaltungsprozesses bedeuten muss (faktisch aber darauf hinaufläuft). *Gleichzeitig* erfordert der neue Rationalisierungstypus Innovationsbeiträge verschiedenster Bereiche und Funktionen des Betriebes, und zwar nicht nur ausführender, sondern proaktiver, eigeninitiativer Art. [...] Aus der Sachlogik systemischer Rationalisierung resultieren somit widerstreitende Tendenzen der Zentralisierung und der Dezentralisierung, der hierarchischen Steuerung und der Selbststeuerung von Gestaltungsprozessen.“ (Seitz 1993: 32, Hervorhebung im Original)

Durch den geschilderten Bedeutungswandel der lebendigen Arbeit eröffnen sich neue Herrschaftstechniken. Für Böhle bewirkt die Subjektivierung von Arbeit auch eine Verschiebung der betrieblichen Kontrollformen:

„An die Stelle der tayloristischen Ent-Subjektivierung von Arbeit tritt nun die Spaltung der Subjektivität in objektivierbares und nicht-objektivierbares Handeln. Ähnlich wie in der tayloristischen Rationalisierung die Ausgrenzung von Subjektivität vor allem auch ein Instrument zur Kontrolle von Arbeit ist, erscheint nun die Ausgrenzung nicht-objektivierbaren Arbeitshandelns als eine neue Grundlage zur Kontrolle selbstgesteuerten Arbeitshandelns.“ (Böhle 2010: 168)

3.1.4 Netzwerkorganisation

Eine weitere Veränderung der betrieblichen Organisation der Arbeit lässt sich mit den Begriffen *Netzwerkökonomie* und Netzwerkorganisation beschreiben und steht im Zusammenhang mit Prozessen der Dezentralisierung (vgl. Kadritzke 1999, Sydow 2000, Sydow/Wirth 1999, Windeler 2001, Mahnkopf 2003, Krücken/Meier 2003). Netzwerkpartnerschaften bezeichnen Zusammenschlüsse von Unternehmen oder Unternehmensteilen, die oft projektbezogen und/oder zeitlich befristet („Kartelle auf Zeit“) zu eigenständigen Handlungseinheiten zusammengefasst agieren.

„Unternehmensnetzwerke stellen eine letztlich auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende, polyzentrische, oftmals jedoch von einer oder mehreren Unternehmungen strategisch geführte Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet.“ (Sydow 1992: 82)

Die netzwerkartige Kooperation von Unternehmen bzw. Unternehmensteilen kann als Antwort auf die Forderung nach größerer Flexibilität betrachtet werden. Bislang unabhängige Unternehmen werden dadurch in einen übergreifenden Produktions- und Dienstleistungszusammenhang integriert, unter zumindest teilweiser Umgehung von Markt- und Konkurrenzbeziehungen. Das Unternehmensnetzwerk vermittelt als intermediäre Form zwischen der Organisation und dem Markt. Eine spezielle Netzwerkstruktur verkörpert das „virtuelle Unternehmen“, ein meist zeitlich befristeter Zusammenschluss verschiedener Unternehmen mit wenigen Zielvorgaben (vgl. Baukrowitz u. a. 2001). Netzwerke gelten besonders in der New Economy als Visionen eines flexibleren und effizienteren Kapitalismus, der mehr individuellen Wohlstand generiert. Die Ursprünge der Netzwerkidée sind einerseits im Internet⁴³ und andererseits in Produktionskooperationen zu suchen, die in Italien und den USA (Silicon Valley) erstmalig ausgetestet wurden (vgl. Hermann 2003). Hier waren die Vorreiter der Netzwerkökonomie zum einen italienische Subunternehmer, die sich in den achtziger Jahren des letzten Jahrhunderts infolge von Krisenerscheinungen (Ende der Massenproduktion, Streikbewegung und soziale Proteste) zusammengeschlossen hatten, um ein flexibles Netz kleinerer Unternehmen zu bilden. Zum anderen gilt das kalifornische Silicon Valley als die originäre Produktionsstätte, in der die Entwicklung der New Economy unter Nutzung des sich ausbreitenden Internets zu einer Netzwerkökonomie ihren Ausgang nahm:

„Hier [im Silicon Valley, F. M.] verbinden sich das Internet mit der Theorie der industriellen Distrikte und dem ‚Unternehmergeist von unten‘ und verhelfen der Netzwerk-Struktur mit der Erfindung des Personal Computers und anderen informations- und kommunikationstechnologischen Instrumenten zum endgültigen Durchbruch.“ (Hermann 2003: 120)

⁴³ Das World Wide Web wurde Anfang der 1960er Jahre vom amerikanischen Verteidigungsministerium als dezentrales Kommunikationsnetz entwickelt, das ohne ein sensibles Steuerzentrum auskam und wirkungsvoll gegenüber Angriffen von außen geschützt werden konnte. Erst die spätere zunächst wissenschaftliche und dann auch kommerzielle Nutzung des Netzes hat maßgeblich dazu beigetragen, daß seinen Basisstrukturen egalitäre und demokratische Prinzipien zugrunde gelegt wurden und das Internet damit Träger eines freiheitlichen Gegendiskurses wurde (vgl. Wolf 2000).

Hermann merkt dazu kritisch an, dass die heutigen Organisationsstrukturen nur noch wenig mit dem Gründungsmythos gemeinsam haben. Silicon Valley stehe heute vielmehr für ein Ausbeutungsmodell, das auf der Beschäftigung schlecht bezahlter Migrantinnen und Migranten und der Abwesenheit von Gewerkschaften beruhe (vgl. Hermann 2003).

Den sehr ambitionierten Versuch, die Netzwerkmetapher als gesellschaftliches Leitbild zu nutzen, unternehmen Castells und Negri. Mit dem Begriff der Netzwerkgesellschaft schaffen sie eine Schlüsselkategorie und erheben sie gleichzeitig zum beherrschenden Strukturierungsprinzip einer ganzen Epoche (vgl. Castells 2001, 2002, 2004, Negri 1998). Gleich in drei Bänden zeichnet Castells ein Bild der westlichen Industriegesellschaft, das durch die Verbindung von Informationstechnologie und Globalisierung geprägt ist. Im Informationismus erkennt Castells ein technologisches Ideal, das den Wandel der postindustriellen Gesellschaft nachhaltig vorantreibt und ein neues, das Informationszeitalter⁴⁴ bestimmt (vgl. Treibel 2006).⁴⁵ Vermittelt über technische Prozesse werden Wissen und Informationen als die wichtigsten Ressourcen dazu genutzt, um Dienstleistungen und Produktionsverfahren auf einem höheren Niveau zu flexibilisieren und zu beschleunigen (vgl. Paul 2008). Der Aufschwung der Mikroelektronik, die Entwicklung des PCs und die rasante Ausbreitung von Internet und Informations- und Kommunikationstechnologien markieren eine informationstechnologische Umwälzung, die auch die Gesellschaft als Ganzes erfasst. Das Internet stellt dabei das wichtigste Medium dieses Informationismus dar.

Neben den technischen Vernetzungen sind für Castells auch soziale, arbeitsorganisatorische und räumliche Netzwerkstrukturen von Bedeutung. Zum Ersten konstatiert er auf Ebene der sozialen Vernetzung eine Schwächung des sozialstaatlichen Aktionsradius, stellt jedoch fest, Politik könne dennoch über Interventionen in der Technologie- und Wirtschaftspolitik begrenzten Einfluss auf Globalisierung ausüben. Zum Zweiten sei die Organisation von Arbeit grundlegenden Veränderungen unterworfen. Neue Produktionsweisen seien in erster Linie durch eine schlanke und flexible Produktion gekennzeichnet, die im Japan der 1980er Jahre ihren Ursprung habe („Toyotismus“). Die Unternehmensnetzwerke läuteten eine neue Ära ein, in der die Beschäftigten mit größeren Unsicherheiten konfrontiert würden und ihnen im Gegenzug mehr Flexibilität, Mobilität und Verantwortung in Aussicht gestellt werde. Drittens stellt er eine starke Veränderung der Gesellschaft auf der zeitlich-räumlichen Ebene fest. In der Netzwerkgesellschaft modifizierten sich soziale Zeitstrukturen in Richtung Zeitverdichtung und Auflösung von Zeitdifferenzen. Die Bedeutung des Raumes wachse: Statt im globalisierten Datennetz zusammenzurücken und irrelevant zu werden, würden geografische Faktoren wie Metropolen und Peripherie immer wichtiger. Metropolen bilden demnach oftmals die räumlichen Zentren von weltweit gespannten Netzwerken.

Für die Menschen sei im Informationszeitalter das Spannungsverhältnis zwischen den Polen Netzwerkgesellschaft und Identität⁴⁶ entscheidend. Durch ihre Verortung in verschiedenen sozia-

⁴⁴ „Informationszeitalter [...] bezeichnet eine historische Epoche menschlicher Gesellschaften. Das auf mikroelektronisch basierten Informations- und Kommunikationstechnologien sowie der Gentechnologie beruhende technologische Paradigma, welches diese Epoche charakterisiert, ersetzt bzw. überlagert das technologische Paradigma des Industriezeitalters, das primär auf der Produktion und Distribution von Energie beruht.“ (Castells: 2001: 423)

⁴⁵ Wolf kritisiert die soziologischen Vereinfachungen und Verflachungen im Zusammenhang mit der Metapher des Netzwerkes. In dem Widerspruch von Netz und Selbst würden Differenzierungen verwischt, Macht- und Herrschaftsfragen gar nicht thematisiert (vgl. Wolf 2000).

⁴⁶ Unter Identität versteht Castells soziokulturell vermittelte Konstruktionsleistungen, die als „Quelle von Sinn und Erfahrung für die Menschen“ dienen (vgl. Castells 2002).

len Bewegungen setzten sie sich zueinander in Beziehung, positionierten sich und könnten spezifische Handlungsmuster und Vorstellungen entwickeln (vgl. Castells 2002).⁴⁷ Netzwerkstrukturen werden auf überbetrieblicher Ebene, zwischen Unternehmen oder Unternehmensteilen geknüpft und wirken stark in die Arbeitsorganisation hinein. Für Wolf (2000) bezeichnet das Unternehmensnetzwerk einen komplexen Organisationszusammenhang, der verschiedene soziale Aspekte mit einschließt und symbolisch stark aufgeladen ist.⁴⁸ Von besonderem Interesse für vorliegende Untersuchung sind Veränderungen, die sich auf die Organisation der Arbeit beziehen. Innerhalb der einzelnen Netze gestalten sich die industriellen Austauschbeziehungen in verschiedene Richtungen, ohne Zentrum, dynamisch, als sich selbst strukturierende, dezentrale Einheiten, die einer partizipativen Logik folgen. Das „Netz aller Netze“ (Wolf) sind die globalisierten Finanzmärkte, sie bilden das eigentliche Zentrum des informationellen Kapitalismus, das auch die industriellen Beziehungen in ihren Grundlagen berührt.

„Das Verhältnis des Managements zu den Beschäftigten wird neu konturiert. In einem ökonomischen Umfeld, das auf beschleunigte Innovation programmiert ist, wird die Fähigkeit des Managements, sich relevantes Wissen der Beschäftigten nutzbar zu machen, entscheidend. Als notwendig erweist sich eine Arbeitsorganisation, die eine solche Mobilisierung von Wissen ermöglicht.“ (Wolf 1999: 11f)

In der gesellschaftlichen Verfasstheit der Arbeit ist laut Wolf ein säkularer Trend zur Aufwertung von Partizipation, unterschiedlichen Beteiligungsformen und partizipativem Management festzustellen. Information und Kommunikation treten demzufolge mehr und mehr an die Stelle von monotoner Fließbandarbeit in den Fabriken.

Für Kadritzke (1999) werden Unternehmensnetzwerke vorwiegend auf den neuen Märkten geknüpft, meist von großen transnational operierenden Konzernen, die in kurzfristig riskante Anlagen investieren, um langfristige Gewinne zu erzielen. Die Netzwerkpartner kooperieren nur in Bezug auf einzelne, spezifische Märkte miteinander, in anderen Geschäftsbereichen bleiben sie weiterhin Konkurrenten.

„Das moderne Netzwerk verkörpert damit einen neuartigen ‚Sozialkontrakt‘ zwischen Partnern, die zugleich auf anderen Feldern Wettbewerber sind.“ (Kadritzke 1999: 66)

Eine wesentliche Folge der Netzwerkökonomie sind veränderte Beziehungen zwischen den Netzwerkteilnehmern, die neuartige Kontrollinstrumente und Herrschaftsbeziehungen nach sich ziehen. Anders als bei Marktbeziehungen, in denen die Logik der Tauschbeziehungen dominiert, sind Beziehungen innerhalb des Netzwerkes den Regeln von Reziprozität unterworfen. Das gegenseitige Geben und Nehmen kann durchaus Ungleichheiten hervorrufen, gewährleistet dafür jedoch ein hohes Maß an Stabilität und Verlässlichkeit. Auch die Kategorie Vertrauen als Instrument zur Sicherung von Stabilität hat hier eine größere Bedeutung als in reinen Marktbeziehungen.

„Anders als der bewegliche Markt ist das Prinzip auf Stetigkeit angelegt; die Erwartungen eines fairen Ausgleichs richten sich nicht nicht auf den einzelnen Tauschvorgang, sondern auf die Tauschbeziehung insgesamt und ihre langfristige Aufrechterhaltung.“ (Krebs/Rock 1997: 333)

⁴⁷ Castells unterscheidet zwei Hauptquellen der Identität: einerseits proaktive neue soziale Bewegungen, wie Umwelt- oder Frauenbewegungen, und andererseits reaktive Widerstandsbewegungen, wie religiöse Fundamentalisten (vgl. Castells 2002).

⁴⁸ „Das Netz erweist sich als eine vielschichtige soziale Synthese mit spezifischen inneren Spannungen und Widersprüchen. Multiple soziale, politische und kulturelle Kontexte prägen und prägen es. Machtstrategien, Verwertungsinteressen und der Eigensinn der Lebenswelt knüpfen an ihm und suchen in ihm einen Halt. Dieses Netz ist nicht jene vermeintlich klar umrissene und umschreibbare Basisstruktur der Gesamtgesellschaft.“ (Wolf 2000: 99)

Die Beziehungen innerhalb des Netzwerkes sind durch ein fragiles Vertrauen gekennzeichnet, weniger durch eine demokratische Verfassung. Dabei laufen die Fäden weiterhin im Zentrum des Netzwerkes zusammen:

„Die innere Logik des Organisationswandels zielt nicht auf *Kontrolle von Herrschaft durch demokratische Teilhabe*, sondern auf die dosierte, widerrufbare Delegation der Macht vom strategischen Zentrum an begrenzt selbständige, elastisch vernetzte Einheiten.“ (Kadritzke 1999: 69, Hervorhebung im Original)

Netzwerke vereinen die Vorteile hoher Flexibilität mit einer interorganisatorischen Kontrolle⁴⁹ (vgl. Ghoshal/Bartlett 2007). Grundsätzlich sind auch innerhalb von Unternehmensnetzwerken die innerbetrieblichen Macht- und Herrschaftsbeziehungen nicht aufgehoben, sondern haben lediglich ihre Formen verändert (vgl. Kadritzke 1999). Durch die Netzwerkorganisation werden einerseits inner- und zwischenbetriebliche Funktions- und Qualifikationsgruppen tangiert, andererseits ändern sich die Machtverhältnisse der betrieblichen Herrschaftsstrukturen. Da Kommunikation und Vertrauen in solchen Strukturen eine Aufwertung erfahren und zudem oft hochqualifizierte Arbeitskräfte involviert sind, spielt die Pflege des „Humankapitals“ hier eine große Rolle. Gleichzeitig werden den hochqualifizierten Beschäftigten oftmals Vertrauensbeweise für das Unternehmen abverlangt, die den Grad der Selbstbestimmung minimieren. Auch wird mit „lautloser Beharrlichkeit“ (Kadritzke) der Einsatz der ganzen Person eingefordert, was die Gefahr von Entgrenzung und Selbstausbeutung nach sich zieht.⁵⁰ Nicht zuletzt in Krisenphasen zeigt sich, dass die zeitlich befristeten Arrangements zwar oft gut bezahlt sind, aber nichtsdestotrotz unsichere Beschäftigungsverhältnisse darstellen.

In Abgrenzung zur Netzwerkanalyse von Castells und Negri macht Hermann (2003) kritisch auf die Macht- und Herrschaftsbedingungen in Unternehmensnetzwerken aufmerksam. Durch neue Kommunikationstechnologien bieten sich auch neue Möglichkeiten, Beschäftigte zu kontrollieren und zu steuern. Ein wiederkehrendes Problem in der Koordination des Netzwerkes ist die Beherrschung des Wechselspiels zwischen interner Kooperation und Konkurrenz, zentraler Kontrolle und dezentraler Autonomie. Gerade im Verhältnis von Kooperation und Konkurrenz als einem dem Kapitalismus immanenten Widerspruch zeigen sich neue Bewegungsformen dieses Gegensatzes. Unternehmen sind einerseits auf die Kooperation ihrer Beschäftigten angewiesen und andererseits bemüht, ihre Macht durch Individualisierung, Differenzierung und Konkurrenzverhältnisse innerhalb der Belegschaft aufrechtzuerhalten. Die Netzwerkstruktur liefert somit eine Antwort auf diese widersprüchlichen Anforderungen von Kooperation und Konkurrenz.

„D. h. aber nicht, dass der Widerspruch zwischen Kooperation und Konkurrenz, getrieben durch die gesellschaftlichen Kämpfe, nicht auf unterschiedliche Art und Weise ‚prozesshaft‘ gemacht werden kann. Das Netzwerk ist m. E. nichts anderes als ein Versuch dieser Prozesshaftmachung auf Basis neuer technologischer Möglichkeiten und gesellschaftlicher Kräfteverhältnisse.“ (Hermann 2003: 128)

Unternehmensnetzwerke zeichnen sich besonders dadurch aus, dass sie einen Kontroll- und Steuermodus nutzen. Die Informationstechnologien bilden die Basis für neue Kontrolltechniken

⁴⁹ „Schafft damit einerseits das stabile Kooperationsverhältnis [im Unternehmensnetzwerk, F. M.] einen Organisationstypus von hoher Beweglichkeit und Flexibilität, so bleibt dieser andererseits den Vorgaben der strategischen Unternehmensallianz unterworfen, was seine Autonomie und Strategiefähigkeit eindeutig begrenzt. Vereinfacht und zugespitzt: In den neuen Netzwerken werden nicht mehr die Firmen, sondern die Gewinne gemanagt.“ (Kadritzke 1999: 67)

⁵⁰ „Gerade moderne Netzwerkorganisationen fügen sich einer Unternehmenspolitik ein, in der die ökonomischen Imperative des schlanken Managements und das gesellschaftliche Leitbild einer fast sozialdarwinistischen Leistungskonkurrenz dominieren.“ (Kadritzke 1999: 70)

und ermöglichen dadurch die Aufrechterhaltung von Machtbeziehungen auch in dezentralen Strukturen. Mit Hilfe von Berichts- und Controllingsystemen, den sogenannten Benchmarks, können sowohl einzelne Teilsysteme eines Unternehmens als auch mehrere miteinander vernetzte Unternehmen zueinander in Beziehung gesetzt werden. Die auf Grundlage der Kennziffern ermittelten Werte machen es möglich, alle Einheiten zu überprüfen und marktförmig in Konkurrenz zueinander zu setzen. Auf diese Weise wird ein interner Markt geschaffen, bzw. die vormals externen Marktbedingungen werden in das Netzwerk/das Unternehmen verlagert (vgl. Hermann 2003). Innerhalb des Netzwerkes können Entscheidungskompetenzen über Marktmechanismen zur zentralen Steuergröße gebündelt werden und zugleich den Untereinheiten Entscheidungsspielräume eingeräumt werden (vgl. Moldaschl/Sauer 2000).

3.1.5 Informatisierung

Eng verbunden mit der zunehmenden Technisierung der Erwerbsarbeit infolge von Internet und Computer, verfolgt das Konzept der Informatisierung das Ziel, die Verbindungen von neuen Möglichkeiten der Arbeitsorganisation mit neuen Kontrollformen der Arbeit zu untersuchen und soziologisch zu verorten. Der Begriff Informatisierung bezeichnet dabei vor allem die Durchdringung aller Lebensbereiche der Gesellschaft mit Informations- und Kommunikationstechnologien, insbesondere mit Computer und Internet. Ursprünglich wurde unter diesem Begriff ein sozialer Prozess der Erzeugung und Nutzung von Informationen verstanden (vgl. Paul 2008, Baukrowitz 2006). Informatisierung kann damit als doppelter Prozess aufgefasst werden, der das System der Gewinnung von Informationen und der Gestaltung und Kontrolle von Arbeitsprozessen beschreibt (vgl. Baukrowitz u. a. 2001). Auch das tayloristische Arbeitssystem ist nichts anderes als ein auf Techniken basierendes, Informationen verarbeitendes Kontrollinstrumentarium. Die besondere Stellung der Technik in diesem System rührt einerseits aus ihrer symbolischen Funktion der Verkörperung von Herrschaftswissen im Produktionsprozess und andererseits aus ihrer sozialen Funktion der „Formierung der Individuen“ (vgl. Schmiede 1996: 27). Im System der Informatisierung als wissensvermittelte Steuerung von Arbeitskraft, offenbart sich die Herrschaft kapitalistischer Verwertungslogik (vgl. Pfeiffer 2003).⁵¹ Insbesondere die Verbindung von integrierten Systemen und offenen internetbasierten Technologien eröffnet neue Möglichkeiten der Kontrolle (vgl. Funken/Schulz-Schaeffer 2008).

Technische Voraussetzungen und Entwicklungsschritte der Informatisierung waren die Überwindung der mechanischen Zurichtung der Informationstechnologien durch reflexive Informationsverfahren sowie die Überwindung von funktionalen Teilsystemen durch einen durchgängigen Informationsraum. Technische Informationssysteme haben die gesamte Entwicklung des modernen Kapitalismus begleitet. Spätestens seit Taylors „wissenschaftlicher Betriebsführung“ gehört die systematische Analyse und Datenerhebung und -auswertung von Produktionsprozessen zum Mainstream des Managements. Mehr und mehr werden heute die handwerklich strukturierten Abläufe durch technisch indizierte Prozesse abgelöst. Die zunehmende Verwissenschaftlichung industrieller Verfahren und Managementmethoden führt außerdem dazu, dass Informationssysteme selbst zum Gegenstand der Rationalisierung wurden.

In den 1980er Jahren vollzieht sich die rasche Verbreitung der Computer und ihre Vernetzung, bis hin zur Integration der betrieblichen Informationssysteme in öffentliche Strukturen (Internet).

⁵¹ Die informationstechnologische Durchdringung der Arbeitsorganisation wird auch im Zusammenhang mit der neoliberalen Restrukturierung des Kapitalismus gesehen (Rücknahme von Staatsinterventionen, Deregulierung, Verselbständigung globaler Finanzmärkte, innerbetriebliche Märkte). Gesellschaftspolitische Formen der Herrschaft werden durch neue Instrumente von betrieblicher Herrschaft ergänzt (vgl. Wolf 1999, Pfeiffer 2003).

Der PC erscheint immer mehr als „mediatisierte Repräsentation der Arbeitsorganisation“ (Pfeiffer 2003), hinter der die eigentliche Organisation samt ihrer ausgefeilten Kontrollstrukturen verschwindet. Während die integrierten Systeme z. B. in SAP einer strikten Standardisierung folgen und die Vorteile von hierarchischen Systemen nutzen (Formierung des Arbeitshandelns, transparente und planbare Ablaufstrukturen), machen internetbasierte Programme (z. B. SAP NetWeaver) prinzipiell offene Programmierungen möglich, die betriebsübergreifende Transaktionen realisieren können und den technologischen Zugriff auf fast alle Unternehmensbereiche erlauben. Dieser doppelte Zangengriff verbindet die traditionelle hierarchische Kontrolle mit dezentralen flexiblen Systemen (vgl. Pfeiffer 1999).

Verschiedene Autoren und Autorinnen verbinden mit den komplexen technischen Informationssystemen eine neue Phase der kapitalistischen Entwicklung. Informationen werden darin systematisch erzeugt und verändern den Produktionsprozess beständig. Informationssysteme fungieren zunehmend als globale Mittler zwischen den Unternehmensstandorten. Eine neue internationale Arbeitsteilung bringt neue Organisationsformen in Märkten und Unternehmen (z. B. Unternehmensnetzwerke) hervor, die deren Wissen und ihre Technologien noch schneller ökonomisieren. Informatisierung dient damit zum einen der Vernetzung und Kooperation und zum anderen der Steuerung durch computergestützte Informationstechnologie als Basistechnik.

„Neu ist vielmehr die reale Existenz eines weltumspannenden sozio-technischen Systems, in dem die Generierung, Kommunikation und Verarbeitung von Wissen zunehmend zur entscheidenden Produktionsbedingung wird. [...] Die Durchdringung des Wissens ist der Schritt von der konventionellen Technisierung zur Informatisierung.“ (Baukrowitz u. a. 2001: 223)

Im Taylorismus waren Informationsprozesse weitgehend formalisiert und wiesen eine lineare hierarchische Struktur auf (vgl. Baukrowitz 2006). Situative und kommunikative Kontexte spielen für diese Datenermittlung keine Rolle. Datenerzeugung und Kontrolle waren überwiegend auf das Management beschränkt. Mit den neuen Produktionssystemen seit den 1980er Jahren ist diese Art der linearen Informationsgewinnung und -weitergabe unter Druck geraten. Zunehmende organisatorische Ausdifferenzierung kann sich aufgrund immer stärkerer technologischer Erfassung in Computersystemen entwickeln. Im Zuge dieser systemischen Rationalisierung wachsen die Komplexitätsanforderungen an die überwachenden Systeme. Mehr und mehr werden kontingente, flexible Anpassungsleistungen der technischen Systeme notwendig.

„Die organisatorische Ausdifferenzierung der Produktionsprozesse, wie sie sich auf unterschiedlichen Ebenen in der Entwicklung von Produktionsnetzwerken, virtuellen Unternehmen, vermehrtem Outsourcing oder der Ausbreitung von Telearbeit niederschlägt, stützt sich demnach auf die Integrationswirkung einer durchgängigen, unternehmensübergreifenden Informationsebene.“ (Baukrowitz u. a. 2001: 228)

Darüber hinaus eröffnen die kontingenten Informationssysteme Möglichkeiten, Marktregularien mit ihren Unwägbarkeiten und Schwankungen in die Unternehmensorganisation zu integrieren. Der Taylorismus dagegen hat die klare Trennung von Markt- und Produktionserfordernissen zur Prämisse.

„Der Gedanke unveränderlicher Teilprozesse wird tendenziell aufgegeben und durch die Annahme prinzipiell kontingenter Abläufe ersetzt, die nicht mehr allein über Zeit- und Wertvorgaben aufeinander bezogen werden, sondern über die Anschlussfähigkeit von *Informationen* in gemeinsam genutzten durchgängigen Informationssystemen.“ (Baukrowitz u. a. 2001: 229, Hervorhebung im Original)

3.1.6 Kontextsteuerung

Aus der Systemtheorie bietet vor allem das Konzept der Kontextsteuerung ein sozialwissenschaftliches Instrumentarium, um die Kontrolldebatten auf die betriebliche Realität herunterzubrechen und verschiedene Formen der Unternehmenssteuerung vor dem Hintergrund von Autonomie und Heteronomie zu analysieren (vgl. Glasgow/Willke 1987, Naujoks 1994, Fichter 2003, Breisig 2010). Dieses Konzept versteht sich als betriebswirtschaftliches Modell, das die positive Integration der Arbeitskraft in den Verwertungsprozess hervorhebt. Es besitzt große Analogien zum Konzept der „indirekten Steuerung“ (vgl. Kratzer 2001, Boes/Baukrowitz 2002, Boes/Trinks 2006, Gerst 1999, Breisig 2010).

„Dieser Ansatz postuliert, dass sich das ‚übergeordnete System‘ auf eine ‚Setzung‘ von Rahmenparametern, die etwa über ein adäquates Zielsystem vermittelt wird, beschränkt und sich ansonsten, um es bildlich auszudrücken, aus der Fläche weitgehend zurückzieht. Das ‚Finetuning‘ wird der autonomen Selbstorganisationskraft der Einheiten und Akteure vor Ort überantwortet.“ (Breisig 2010: 10)

Gegen eine krude Dichotomie von plandeterministischen Steuerungsformen und neuen Unternehmenssteuerungen, die auf Dezentralisierung und weitgehende Autonomie der Beschäftigten ausgerichtet sind, versucht das Konzept sowohl die Widersprüchlichkeiten von strukturellen Vorgaben des Kapitals als auch die Handlungsspielräume der Arbeitskräfte zu erfassen. Anders als in den klassischen Theorien wird hier weniger auf eine Beherrschung des menschlichen Faktors abgehoben, als vielmehr auf eine „Kultivierung“ der Humanressourcen im Wertschöpfungsprozess.

„Das Konzept der Kontextsteuerung basiert auf der Einsicht in die Erfolglosigkeit direkter Interventionen in evolvierende, selbstreferenziell geschlossene, eigengesetzliche und ‚eigensemantische‘ soziale Systeme. Eine Alternative zu diesen Eingriffen bietet das zielgerichtete Einwirken auf die Rahmenbedingungen und die Beeinflussung der Regelstruktur und Ressourcenausstattung, oder allgemeiner ausgedrückt: die Steuerung durch Beeinflussung der Kontexte, durch ‚punctuation of contexts‘.“ (Fichter 2003: 3)

Grundlegend für die Analyse betrieblicher Kontrolle bleibt die Beschäftigung mit den klassischen betriebswirtschaftlichen Instrumenten und Strategien plandeterministischer Prägung⁵², die durchaus noch Relevanz besitzen, aber in modernen Organisationen einen Bedeutungswandel erfahren. Deshalb wird hier zunächst auf die basalen Steuerungsformen eingegangen und anschließend auf Veränderungen der Kontrolle im Zuge neuer Formen der Arbeitsorganisation. Ausgangspunkt betrieblicher Steuerung ist der aus dem Arbeitsverhältnis abgeleitete Rechtsanspruch des arbeitgeberseitigen Direktionsrechts mit der Weisungsbefugnis des Arbeitgebers (und seines Managements) gegenüber den Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen. Die verschiedenen Steuerungsgebiete des Managements lassen sich in vier Bereiche differenzieren: betriebswirtschaftliche Steuerung, Regulierung durch Technikeinsatz, Lenkung durch die Arbeitsorganisation sowie Steuerung durch Personalmanagement und -führung (vgl. Breisig 2010).

1. Die *betriebswirtschaftliche Steuerung* verteilt sich grob auf die drei Aufgabenbereiche Planung, Zielsystem und Controlling:

a) Planungsaufgaben sind ein zentraler Bestandteil der Managementfunktionen und durchziehen alle Ebenen der Unternehmensführung. In der operativen Planung steht die prozessorientierte Handlungslogik im Vordergrund. Hier geht es darum, „ausgehend von den Ergebnissen der [...] strategischen Planung, Pläne für kurz- und mittelfristige Produktionsprogramme zu entwickeln und daraus für die einzelnen Funktionsbereiche Maßnahmenkataloge zur

⁵² Zur plandeterministischen Steuerung ausführlicher: Steinmann; Schreyögg 2000.

Umsetzung der Pläne zu erarbeiten“ (Wöhe 1990: 139). Die unterschiedlichen Daten liefern mittels eines umfassenden Rechnungswesens die Basis für die betriebswirtschaftliche Planung. Häufiges Problem einer planorientierten Handlungsweise ist die große Ungenauigkeit der prognostizierten Entwicklungen, der mittels Controlling gegengesteuert wird.

b) Zielorientierung und Planung bedingen sich gegenseitig.⁵³ Die besondere Wertigkeit der Zielerreichung und ihrer betriebswirtschaftlichen Funktionalisierung kommt im Konzept des „Management by Objectives“ (MBO) deutlich zum Ausdruck. Ein hierarchisch gegliedertes System von Zielen operationalisiert die Unternehmensziele auf die Ebenen von Bereichen, Abteilungen bis hin zu Gruppen- und individuellen Zielen. Auf diese Weise wird einerseits ein effizienter, leicht quantifizierbarer und flexibler Steuermechanismus implementiert und andererseits die Verpflichtung der Beschäftigten zur Zielerreichung erhöht, ohne auf direkte Kontrollen zurückzugreifen (z. B. durch Ausübung des Direktionsrechts).

c) Das Controlling ist ein umfassendes System, welches permanent Daten erzeugt und analysiert und somit als Planungskorrektiv fungiert. Der immer weiter um sich greifende Prozess der Ökonomisierung erzeugt eine stetig wachsende Menge an Zahlen, die alle Ebenen des Betriebes zu jeder Zeit durchleuchtet und damit eine stärkere ökonomische Durchsteuerung des Betriebes ermöglicht (vgl. Kratzer 2003).

2. *Regulierung durch Technikgestaltung* und Anordnung der Maschinensysteme sind klassische Instrumente der Arbeitssteuerung von Beschäftigten. Im Taylorismus und später im fordistischen Fließprinzip der Produktion sind technische Abläufe so eingerichtet, dass die menschlichen Bewegungen einem idealen Muster folgen und abweichende, störende Handlungen minimiert und ökonomisiert werden sollten. Mittels Objektivierung der Arbeitshandlungen wird das menschliche Arbeitswissen und die Arbeitserfahrung in Technik transformiert.

„Somit geht die technische Entwicklung in der tayloristisch-fordistischen Ära einher mit einer Einschränkung menschlicher Handlungsvielfalt im Arbeitsprozess, was zugleich ihre Steuerungswirkung umschreibt. Intuition, Geschicklichkeit, Erfahrung, Kreativität der Beschäftigten, kurz das, was Taylor ‚Faustregeln‘ nannte, wird durch standardisierte, in Technik ‚gegossene‘ Prozeduren mehr oder minder stark ersetzt und verdrängt.“ (Breisig 2010: 38)

Dieser „technozentrierte Entwicklungspfad von Arbeit“ (Brödner 1993) wird durch neue Möglichkeiten der Computertechnologien und der Informations- und Kommunikationstechniken tendenziell grenzenlos. Durch lückenlose Kontrollmöglichkeiten aller betrieblichen Informationswege sind auch die Möglichkeiten der Leistungs- und Verhaltenskontrolle der Beschäftigten durch Informationstechnologien um ein Vielfaches angewachsen. Betriebsdatenerfassungs- und Kundenbetreuungssysteme sind nicht nur in der Lage, die Waren- bzw. Kundenströme exakt zu analysieren, sondern sie können auch die individuellen Leistungen anhand verschiedenster Parameter genau diagnostizieren.

3. *Die Lenkung der Arbeitsorganisation* ist gekennzeichnet durch „den allgemeinen Ansatz des kalkulierten Setzens struktureller Regelungen, insbesondere durch Vorgabe eines arbeitsteiligen Gefüges im Wege der Stellenbildung und einer daraus erwachsenen vertikalen Gliederung (Hierarchie) sowie durch Ablaufstandardisierung, Verfahrensrichtlinien, Einsatzpläne usw.“ (Breisig 2010: 41). Dabei zeichnet sich das Gefüge der Arbeitsorganisation durch eine Spezialisierung von ausführenden und planenden Tätigkeiten in einem komplexen System der

⁵³ „Zum Planungsprozess gehört auch, dass ausgehend von der Strategie und den daraus hergeleiteten Unternehmenszielen für die einzelnen Bereiche, Gruppen und ggf. sogar Arbeitsplätze untergeordnete Ziele hergeleitet werden, die von entsprechenden Beschäftigten bzw. Gruppen zu erreichen sind.“ (Breisig 2010: 33)

Arbeitsteilung aus. In der Regel besteht das Leitungssystem aus horizontal und vertikal gegliederten Hierarchien von Stellen und Abteilungen, die einerseits bestimmte Entscheidungen zentralisieren und andererseits Entscheidungsbefugnisse auf die unteren Ebenen delegieren.⁵⁴ Mit der *Ablaufstandardisierung* steht der Arbeitsorganisation ein Instrument zur Verfügung, das Lösungen für unterschiedliche Organisationsprozesse anbietet: Das kann die Zusammenfassung von einzelnen Arbeitstätigkeiten zu Arbeitsgängen betreffen, die Zusammensetzung von Arbeitsmitteln und Belegschaften (Kolonnen, Schichten) oder auch die Abstimmung und Synchronisation der verschiedenen Leistungsbeiträge.

Die *Arbeitszeitgestaltung* im traditionellen Verständnis von Steuerung lässt sich mit dem Begriff des „Arbeitszeitregimes“ auf den Punkt bringen.

„Die vertraglich zur Verfügung gestellte Arbeitskraft wird im Hinblick auf die zeitliche Dimension nach Planungsgesichtspunkten in fremdbestimmte Abläufe eingepasst, ohne dass auf situativ auftretende persönliche Bedarfe oder Dispositionen der Beschäftigten Rücksicht zu nehmen wäre.“ (Breisig 2010: 59)

4. Die *Steuerung durch Personalmanagement und -führung* besteht im klassischen tayloristischen Konzept darin, das variable Kapital möglichst kostengünstig und sicher dort zu platzieren, wo es sich in die von Technik und Organisation vorgegebenen Abläufe einfügt und widerständige Handlungsformen sich leicht kanalisieren lassen (vgl. Breisig 2010). Auch hier können verschiedene Dimensionen unterschieden werden, wie Führungsverständnis, Personalrekrutierung sowie Personalentwicklung und -qualifizierung, die allerdings in den klassischen Konzepten eine marginale Rolle spielen. Die Personalführung ist in plandeterministischen Betriebsystemen ein sehr wichtiges Steuerungsinstrument. Mittels direkter Anweisungen der Vorgesetzten an die Untergebenen sollen technisch-organisatorische Mängel kompensiert werden. Das Leistungsmanagement stützt sich dabei wesentlich auf die Weisungsbefugnisse der Führungskräfte und setzt über Sanktionsmöglichkeiten, Personalbeurteilungen sowie Disziplinierungsmaßnahmen die betriebliche Kontrolle durch.

Anders als in den oben beschriebenen plandeterministischen Konzepten wird im Modell der Kontextsteuerung auf die menschliche Subjektivität nicht mehr als störendes und zu eliminierendes Element der Arbeitsorganisation rekurriert, sondern individuelle Fähigkeiten, Kenntnisse, Einstellungen, Denkweisen, Interessen, Emotionen usw. werden bewusst als Kapitalressourcen aufgegriffen.⁵⁵ Dabei sollen die Bindungen der Beschäftigten an den Betrieb intensiviert werden und auch mittels emotionaler Identifikation kreative Potenziale entfaltet werden (vgl. Küpers/Weibler 2005). Der markanteste Unterschied zu den klassischen Unternehmensteuerungen tayloristischer Prägung ist der Verzicht auf die Vorstellung, Arbeitsprozesse völlig beherrschen und die Beschäftigten durch Gehorsamserwartung kontrollieren zu können (vgl. Lehdorff 2005).

„Stattdessen wird der Anspruch der ‚Kultivierung‘ erhoben und mit dem sinnbildlichen Vergleich mit dem Gärtner unterlegt, der durch das Anlegen der Beete und durch stete Düngung in Verbindung mit Fürsorge und Pflege das Pflanzenmeer zum Erblühen erbringt.“ (Breisig 2010: 70)

Das Konzept der Kontextsteuerung ist zudem in der Lage, widersprüchliche Momente der Arbeitskraftverausgabung zu erklären, wie sie einerseits aus Prozessen der Subjektivierung von

⁵⁴ „Die abgestufte Herrschaftsbeteiligung der Führungskräfte ist in Verbindung mit den üblichen materiellen und sozialen Bedürfnissen abhängig Beschäftigter nach Einkommenssicherung, Anerkennung und Machtausübung der entscheidende Funktionsmechanismus von Hierarchien.“ (Breisig 2010: 46)

⁵⁵ „Die plandeterminierte Verhaltenssteuerung durch das Management hinterlässt stets Funktionslücken, die nur durch ‚positive‘ Einbringung menschlicher Subjektivität geschlossen werden können.“ (Breisig 2010: 62)

Arbeit und Strategien des Empowerments und andererseits aus gegenläufigen Prozessen der Re-Objektivierung – also der Begrenzung überbordender Arbeitskraftverausgabung – entstehen.

Mit Strategien des Empowerments werden Maßnahmen bezeichnet, die auf eine größere Autonomie der Beschäftigten auf möglichst vielen Betriebsebenen abzielen. Eigenständige Bearbeitungskompetenzen und die Erweiterung von Handlungsspielräumen durch Rücknahme extremer Arbeitsteilung führen zu Aufgabenanreicherung (Job-Enrichment). Durch die Stärkung der Position der einzelnen Beschäftigten bei gleichzeitigem Rückbau der betrieblichen Hierarchiestrukturen wächst die Verantwortung der Einzelnen für die Arbeitsprodukte. Empowerment-Strategien stärken die Eigenmacht und Selbstbestimmung der Beschäftigten. Eine bessere Einbindung der Beschäftigten durch Übertragung von Verantwortung in Konzepten wie dem „Intrapreneur“ (Pinchot 1988) oder dem „Arbeitskraftunternehmer“ (Pongratz/Voß) zielt auf eine stärkere Partizipation und Identifikation der Beschäftigten mit den Unternehmenszielen. In Begriffen wie „Commitment“ oder „Involvement“ kommt diese Haltung zum Tragen (vgl. Argyris 1998). In projektförmigen und kooperativen Arbeitsstrukturen sollen die kollektiven Bindungsfähigkeiten genutzt werden.

„Die Gruppe erzeugt Motivation, Identifikation und Akzeptanz auf der Gefühlsebene und prägt Bewusstseinsinhalte der Mitglieder im Sinne der ‚Unternehmenskultur‘. Sie ist aber auch ein Hort für die Entfaltung der kreativen Potenziale der Mitarbeiter/-innen.“ (Breisig 2010: 78)

Schließlich haben Empowerment-Strategien eine Zunahme von Koordinationsabstimmungen bis auf die untersten betrieblichen Ebenen zur Folge, die neue Anforderungen an die Kommunikationsstrukturen der Organisation stellt.

„Die Folge [von lean production, F.M.] ist ein seit den 1990er Jahren zu beobachtender explosionsartiger Anstieg der Zahl der Abstimmungsrunden und Meetings, an denen (auch) Beschäftigte teilnehmen, die nicht Mitglieder des Managements sind. Viele Beschäftigte verbringen mittlerweile einen nicht unerheblichen Teil ihrer täglichen Arbeitszeit in Meetings.“ (Bolte/Neumer 2008: 19)

Mit dem Konzept der Kontextsteuerung können sowohl beteiligungsorientierte, auf die Subjektivität der Beschäftigten zielende Kontrollen als auch strukturierende Rahmensetzungen (Re-Objektivierung) durch das Management erfasst werden. Die Erfüllung von Kontroll- und Steuerungsaufgaben wird in diesem Konzept durch die Rahmenvorgaben des Betriebes gewährleistet. Diese haben die Funktion von „Leitplanken“ Breisig (2010), die das Grundkonzept abstecken und dennoch ausreichend Raum für Flexibilität und Formen der Eigengestaltung auf Seiten der Beschäftigten lassen. Durch Regeln und Zielsteuerung werden die Grobsteuerung vorgenommen. Auch Grundsätze, Leitbilder und Führungsregeln bilden einen Orientierungsrahmen für Verhaltensregeln und -erwartungen. Die betriebliche Zielsteuerung ist dabei vor die Aufgabe gestellt, auf detaillierte Ablaufvorgaben zu verzichten und dennoch konkret genug zu sein, um Akzeptanz und Commitment unter den Beschäftigten zu erreichen. Um die „Sogwirkung“ der Ziele zu vergrößern, müssen bestimmte Zielerfordernisse erfüllt sein: Attraktivität und Herausforderung durch die Ziele, Klarheit der Ziele und Kommunikation an die Beschäftigten erhöhen deren Motivation und tragen dazu bei, dass betriebliche Vorgaben auch als persönliche Interessen der Einzelnen wahrgenommen werden (vgl. Glißmann 2000a). Das Instrument der Zielvereinbarung zwischen Management und Beschäftigten verweist auf den Verhandlungscharakter und den gestiegenen Beteiligungsanteil, der im Ergebnis die Akzeptanz der Ziele erhöht.

Die Zielsteuerung setzt den Trend zur Quantifizierung von Managementaufgaben fort, der schon im Controlling und Management by Objectives (MBO) zum Ausdruck kommt, indem auch

die Beschäftigten verstärkt an quantifizierten Zielen gemessen werden, die sie selbst „mitverhandelt“ haben.

„Handlungsspielräume werden damit kontrolllogisch [sic!] wieder eingefangen, indem die ‚befreiten‘ Gruppen oder Personen einem strikten Zielerreichungsregime unterfallen.“ (Breisig 2010: 90)

Beschäftigte tragen auf diese Weise zum unternehmerischen Handeln bei, konterkarieren durch die Selbstgestaltung ihrer Zielvorgaben ihre eigenen Handlungsspielräume und betreiben damit eine „Selbstobjektivierung“ (Böhle 2002). Nicht zuletzt bewirken Prozesse der internen Vermarktlichung, dass Beschäftigte einerseits mehr Autonomie in der Arbeitsgestaltung zuerkannt bekommen und andererseits durch die Etablierung von Marktmechanismen stärker in die „unternehmerische Pflicht“ eingebunden werden und stärker betriebsökonomisch handeln.

„Durch die Verkoppelung der ehemals als ‚Produktionsfaktor Arbeit‘ eingepassten Beschäftigten mit quantifizierbaren Zielen und deren unmittelbare Konfrontation mit Marktkräften werden die freigesetzten Selbstorganisationskräfte domestiziert. Die disziplinierende Kraft des Marktes wird direkt zur Einbindung von Belegschaften (und Betriebs- und Personalräten) eingesetzt. Ungewissheiten, die sich aus der Marktkonkurrenz ergeben, werden damit ins Binnenverhältnis durchgereicht.“ (Breisig 2010: 92)

Die Steuerung der Arbeitsorganisation über Mechanismen der Vermarktlichung erfolgt konkret über die drei „Ks“ *Kennzahlen, Konkurrenz und Kunden* (vgl. Lehdorff 2005). Neben den oben beschriebenen Zielsteuerungen durch Controlling und MBO tragen verschiedene Kennzahlensysteme zu einer stärkeren Ökonomisierung der betrieblichen Beziehungen bei (vgl. Neuberger 1995). Bei dem elaborierten „Balanced Scorecard“-Instrument (BSC) handelt es sich beispielsweise um ein Managementwerkzeug, das verschiedene Unternehmensstrategien (bewährte Ziele, Innovationsziele, Wachstumsziele) quantifiziert und in ein qualitatives Gleichgewicht bringt. Im Managementkonzept des „Beyond Budgeting“ werden nur noch wenige zentrale Schlüsselkategorien festgelegt und alle weiteren Ausführungen den unteren Betriebsebenen überlassen (vgl. Steinmann/Schreyögg 2000).

„Selbstcontrolling tritt an die Stelle des Fremdcontrollings mit dem Ziel, Controlling in den Köpfen der Mitarbeiter stattfinden zu lassen.“ (Kohlgrüber u. a. 1997: 335)

Im Ergebnis werden kontinuierliche Verbesserungsprozesse zu einer Querschnittsaufgabe für alle Akteure des Betriebes. Die interne Konkurrenz wird dadurch hergestellt, dass vormals externe Institutionen und Mechanismen quasi in den Betrieb hinein verlagert werden: Profit-Center, Verknappung der Ressourcen zur Steigerung der Leistungsfähigkeit oder Benchmarking-Konzepte treiben die Kräfte der Ökonomisierung weiter an. Für das Unternehmen haben sie den nicht unbedeutenden Effekt, dass Zahlen, Kennziffern, Zielgrößen und Ergebnisse auch in der Wahrnehmung der Beschäftigten eine immer größere Rolle spielen. Diskussionen und Verhandlungen zwischen Management und abhängig Beschäftigten um Zielvorgaben gehen mehr und mehr davon aus, dass sich beide Seiten auf der gemeinsamen Grundlage einer betriebswirtschaftlichen Logik verständigen.

Schließlich werden die Kundenbeziehungen ebenfalls dazu genutzt, unmittelbaren Druck auf die untersten betrieblichen Ebenen auszuüben und die Leistungen der dort Beschäftigten zu forcieren.⁵⁶ Beziehungen zwischen Kunden und Beschäftigten, die vormals nur an bestimmten expo-

⁵⁶ „Die Beziehungen innerhalb des ‚Dienstleistungs-Dreiecks‘ zwischen Management, Beschäftigten und Kunden zeigen, dass die Instrumentalisierung der KundInnen durch das Management die Beschäftigten in die Situation bringen kann, die Kundenorientierung – ob im Zeichen des ‚Kunden-Kults‘ oder aus eigenem professionellem Antrieb – nur unter Verstoß gegen interne Regeln und ökonomische Kennziffern praktizieren zu können. Das bringt den Kern jeder Marktsteuerungsform zum Vorschein: Probleme der Organisation werden zu Problemen der einzelnen Beschäftigten

nierten Stellen miteinander in Berührung kamen, werden quasi auf das ganze Unternehmen übertragen. Selbst die interne Kommunikation des Unternehmens wird in Profit-Center-Manier so organisiert, als ob die Beschäftigten externen Kunden gegenüberstehen würden (vgl. Holtgrewe/Voswinkel 2002, Sauer 2002).

Insgesamt wird deutlich, wie stark neue Managementstrategien auf die ganze Arbeitskraft gerichtet sind. Die Ökonomisierung revolutioniert ihre Strategien, indem sie auf den schöpferischen und produktiven Charakter der einstmals widerspenstigen lebendigen Arbeit rekurriert, ohne dabei die Rahmen- oder Kontextsteuerung aus der Hand zu geben. Kernelemente einer marktgesteuerten Kontrolle der Beschäftigten sind a) die Ausweitung der Autonomie bei gleichzeitiger Leistungskontrolle durch den Markt, b) ein direktes und radikales Durchschlagen der Marktanforderungen auf das Arbeitshandeln, c) in der symbolischen Dimension eine starke Legitimierung von Marktrationalität (der Markt erscheint als „sachliche Notwendigkeit“) sowie d) steigende Unsicherheiten im Arbeitsverhältnis (vgl. Marrs 2010).⁵⁷

3.1.7 Vertrauen und Überzeugung als Mittel betrieblicher Kontrolle

Einen wesentlichen Beitrag zur Durchsetzung indirekter Kontrollstrategien leisten *betriebliche Leitbilder und Unternehmensphilosophien*. Leitbilder und Rationalitätsmythen fungieren als soziale Konstruktionen, die betriebliches Handeln legitimieren und in die richtigen Bahnen lenken (vgl. Deutschmann 1996). Auch die Sozialwissenschaften werden als Lieferanten solcher Leitbilder herangezogen. Veränderungen im Leitungssystem von Unternehmen können als Übergang von der Misstrauens- zur Vertrauensorganisation tituiert werden. Im „Change Management“ oder der „Lernenden Organisation“ werden Reorganisationsprozesse ergebnisoffen und unter Beteiligung der Arbeitskräfte gestaltet. Auch im „Human Resource Management“ (HRM) wird auf die Leistungsfaktoren des variablen Kapitals abgehoben. Dabei ist es die Aufgabe des Managements, Motivation, Leistungsbereitschaft und Identifikation der Beschäftigten zu unterstützen (vgl. Bleicher 1982). Im Konzept der Vertrauensarbeitszeit mit der dort propagierten Ablösung der Anwesenheitszeiten und der Koppelung von Zeit und Leistung in ergebnisorientierten Arbeitszeiten finden diese Veränderungen einen besonders evidenten Ausdruck (vgl. Wingen u. a. 2004).

„Die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter/-innen wird erhöht, äußere Kontrollinstitutionen wie die Zeiterfassung zurückgefahren oder ganz abgeschafft, Fragen der Leistung und Leistungserwartung werden in Verbindung mit Zielvereinbarungen zu einem Verhandlungsgegenstand. Zusammen mit der Installierung dezentraler Organisationseinheiten können somit die Kräfte der Marktsteuerung unmittelbar auf die Beschäftigten bzw. Gruppen einwirken.“ (Breisig 2010: 137f)

Dagegen wird von anderer Seite eingewendet, dass der Automatismus einer stärkeren Vermarktlichung in den Betrieben nicht zwangsläufig ablaufen muss. Der vermeintliche „Marktzwang“ unterliegt immer auch einer strategischen Entscheidung bzw. ist von den Beziehungen der beteiligten Akteure abhängig.

„Es bedarf jedoch vielfältiger Vermittlungs- und Umsetzungsschritte, bis aus einer Marktanforderung konkretes Handeln wird.“ (Drinkuth 2007: 187)

Um lebendige Arbeit in „Rationalisierungshandeln“ zu transformieren, sprich die Selbstökonomisierung der Beschäftigten zu initiieren, sind nach Wolf drei Mechanismen ausschlaggebend: erstens Vermarktlichung sozialer Beziehungen im Betrieb, zweitens Stärkung von

gemacht.“ (Lehndorff 2005: 4)

⁵⁷ „Die Beschäftigungssicherheit wird zu einer abhängigen Variablen des Markterfolgs.“ (Marrs 2010: 346)

Partizipationsformen und drittens Unternehmensphilosophien der Vergemeinschaftung (vgl. Wolf 1999). Alle drei Komplexe bleiben in sich widersprüchlich und können den Herrschaftsanspruch des Managements abschwächen, aber nicht aufheben.⁵⁸ Insofern bleibt das Zusammenspiel dieser Faktoren in den Managementstrategien höchst voraussetzungsvoll und muss im konkreten betrieblichen Alltag in den Auseinandersetzungen mit den Beschäftigten immer wieder austariert werden. Darüber hinaus sind Firmenkultur und Unternehmensmanagement stets eingebettet in die Historie des jeweiligen Unternehmens.⁵⁹

Die kaum noch zu überblickende Managementliteratur und die Vielzahl der dokumentierten Management-Probleme zeigen die Virulenz der Kontrolldebatte. Auch die Suche nach der „Seele der Menschen“ im Arbeitsprozess belegt die Aktualität und Brisanz der Managementkonzepte.

„Das Erfordernis, im Sinne einer anderen Ebene der Verhaltenssteuerung auch die Bedürfnisse und das ‚Wohlergehen‘ der Beschäftigten im Auge zu haben, ist universell und muss insofern stets Element unternehmerischer Steuerungskonzepte wie auch ihrer theoretischen Erklärungsmuster sein.“ (Breisig 2010: 64, Hervorhebung im Original)

Für Wittel (1997) hat die *Unternehmensphilosophie* in Anlehnung an Gramsci eine hegemoniale Funktion, wobei die firmenideologische⁶⁰ Steuerung auf die Herausbildung einer Organisationsidentität zielt, die das Denken und Verhalten ihrer Mitglieder beeinflusst und strukturiert. Ideologie dient in erster Linie als Kontrollmechanismus und zielt auf die deren Handlungen strukturierende Wahrnehmung der Mitglieder. Im Zuge starker Machtzuwächse der Beschäftigten gewinnen die legitimatorischen Strategien der Betriebe an Bedeutung.

„Eine auf Vertrauen und Partizipation setzende Firmenideologie beinhaltet demnach keineswegs per se einen Machtabbau, sondern stellt im Vergleich zu Bürokratismus und Formalismus lediglich ein anderes, wenngleich subtileres Kontrollinstrument dar. Unter der Voraussetzung, daß ihre Werte von den Beschäftigten akzeptiert werden, eignet sie sich geradezu vorzüglich, um auf unaufdringliche Weise das Denken und Handeln einer Belegschaft zu beeinflussen. Diese ‚third order control‘ (Wilkins) ist deshalb eine so wichtige Ergänzung der formalen Kontrollformen im Unternehmen, weil sie indirekt und auf vielen verschiedenen Ebenen operiert – von kognitiven und ethischen bis hin zu ästhetischen und emotionalen Aspekten.“ (Wittel 1997: 86)

Die verschiedenen Formen der Unternehmensphilosophie sind Vergemeinschaftung, Artikulation von Kritik, Legitimation von Entscheidungen und schließlich Imagebildung.

1. Die Vergemeinschaftung hat die Inszenierung einer „Betriebsgemeinschaft“ (vgl. Krell 1994) oder „Werksgemeinschaft“ (vgl. Breisig 2010) zum Ziel. Mittels Metaphern um den Begriff „Familie“ werden einerseits humane Werte beschworen und die ganze Person für die gemein-

⁵⁸ „Bei näherer Betrachtung der Selbstorganisationsmetapher erweist sich indes zunächst ihr zwieschlächtiger Charakter; sodann läßt sich aus ihrem Gebrauch und ihren Implikationen schließen, daß mit ihr immer nur und bestenfalls eine halbherzige und widersprüchliche Reflexion auf insgesamt grundsätzlich nicht in Frage gestellte bürokratisch-kapitalistische imaginäre Bedeutungen verbunden ist.“ (Wolf 1999: 151)

⁵⁹ „Das, was eine Firma von der anderen unterscheidet und betriebliche Bindungen stiftet, entsteht vielmehr in einem komplizierten historischen Prozess, in dem das ursprüngliche Produkt, die Produktionsverfahren und die kapitalistische Arbeitsorganisation typische Traditionen der Personalauswahl, Arbeitsdisziplin und Kontrolle ausformen.“ (Kadritzke 1997: 131)

⁶⁰ Zum Ideologiebegriff bei Wittel: „Der Ideologiebegriff, auf den ich recurriere, hat folgende Eigenschaften: Er bezeichnet (1) ein in sich konsistentes und über einen längeren Zeitraum dauerhaftes Ideengebilde, das für eine bestimmte sozial bedeutsame Gruppe charakteristisch ist. Er betont (2) die intentionale Produktion von Bedeutung, von Symbolen, Zeichen und Werten. Das in der Ideologie verankerte normative System hat (3) einen legitimatorischen Charakter und dient der Beförderung von Gruppeninteressen. Eine Ideologie wird (4) von dominanten Sozialkräften konstituiert und dient einerseits als Mittel zur Legitimierung von Herrschaftsstrukturen, andererseits als Medium, mit dessen Hilfe Macht ausgeübt wird.“ (Wittel 1997: 125)

same Sache eingefordert, andererseits sollen Widersprüche und Kritik am Betrieb hinter einer gemeinsamen Identität zurückgehalten werden.⁶¹

2. Erlaubt die Unternehmensphilosophie die Artikulation von Kritik, wird die aktive Auseinandersetzung um teils konträre Bedeutungen gefördert. Beschäftigte wie auch Interessenvertretungen haben mehr Möglichkeiten ihre Machtspielräume auszudehnen, da die Deutungs-
hoheit über zentrale Begriffe nicht mehr einseitig auf Seiten des Managements liegt.
3. Die Legitimation von Entscheidungen hat die Aufgabe, konkrete Unternehmensziele in eine relativ variable Ideologie einzubinden.
4. Mittels der Imagebildung schließlich verfolgt das Unternehmen das Ziel, die Firmenideologie nach außen hin mit deutlich geschönten Zügen darzustellen (vgl. Wittel 1997: 85).

Die Ausblendung gesellschaftlicher Bezüge in der Kommunikation am Arbeitsplatz kann unbeabsichtigte Folgen nach sich ziehen. Nur eine Minderheit von Hochqualifizierten arbeitet in Betrieben mit Unternehmenskulturen, die auch eine kritische Haltung gegenüber dem eigenen Betrieb erlaubt.⁶² So kann sich eine „Zorro-Moral“ (Kadritzke) entwickeln, nach der die Arbeitskräfte im Arbeitsalltag den fachlich zuverlässigen Beschäftigten geben, abends dann aber „die politische Maske aufsetzt“ und Kritik gegen den eigenen Betrieb formuliert.

Die *Unternehmenskultur* beeinflusst die Mikropolitik des Betriebes in entscheidender Weise. Bedeutsam ist vor allem die gegenseitige Anerkennung und Wertschätzung, die sich auf ein Vertrauensklima positiv auswirkt (vgl. Böhm u. a. 2004). Kooperations- und Austauschbeziehungen, die in hohem Maße Anerkennung und Vertrauen vermitteln, bewirken eine stark positive Dynamik bei der Reorganisation oder der Einführung von neuen Organisationselementen wie der Vertrauensarbeitszeit. Auch für das autonome Zeithandeln sind die Reziprozitätserwartungen wichtig. In Kooperationskulturen werden diese gegenseitigen Erwartungen in einem Reziprozitätskompromiss zusammengeführt. Dieser ist abhängig von der normativen Integration (Werte und Orientierungen, Teamstruktur, Hierarchiebewusstsein), der kollektiven Selbstregulation (Regeln, Kontrollmechanismen der Gruppe, Solidarisierung gegenüber betrieblichen Zumutungen, Erweiterung um partizipative und diskursive Entscheidungsstrukturen) sowie dem Verständnis der Führungskräfte gegenüber ihren Untergebenen auf der einen Seite und dem Habitus der Beschäftigten auf der anderen Seite (vgl. Böhm u. a. 2004). Neben den formalen Aspekten der Arbeitsgestaltung beziehen sich die Erwartungen der Beschäftigten an das Verhalten der Vorgesetzten insbesondere auf die Gewährung von Handlungsspielräumen, die Anerkennung der ganzen Person, gerechte, faire und partizipative Aufgabenzuweisung und Bewertung, Beobachtung der sozialen Prozesse im Team durch Vorgesetzte sowie Schutz vor Zumutungen und Überlastungen. Die Vorgesetzten hingegen erwarten von den Beschäftigten in erster Linie die Unterstützung der betrieblichen Leistungsziele, eine Leistungserbringung ohne Konflikte sowie die Vermeidung von negativer Aufmerksamkeit seitens der übergeordneten Führungslinie. Insbesondere durch die Stärkung der

⁶¹ Für die innere, emotionale Einbindung der Beschäftigten spielen Unternehmensphilosophien eine große Rolle. Bereits zu Beginn des letzten Jahrhunderts versuchten Unternehmen im Konzept der „Werksgemeinschaft“ den Beschäftigten ein familiäres Gefühl der Zusammengehörigkeit und Geborgenheit zu vermitteln (vgl. Breisig 2010). Durch eine „vergemeinschaftende“ Personalpolitik inszenierte die Unternehmensführung sich als väterliche Autorität, die mit großzügigen Zuwendungen wie Gewinnbeteiligungen, Wohlfahrtseinrichtungen und „Sozialsekretären“ um das Vertrauen der Beschäftigten warb (vgl. Krell 1994).

⁶² „Gerade jene Partizipationsbedürfnisse und gesellschaftsbezogenen Interessen, die sich im Unternehmen nicht entfalten können, begründen bei vielen den inhaltlichen Zuschnitt der persönlichen *Berufsmoral*. Sie ist als die politische, der Gesellschaft zugewandte Seite des professionellen Bewusstseins zu begreifen.“ (Kadritzke 1997: 146, Hervorhebung im Original)

Politikhaltigkeit der Aushandlungsprozesse und alltäglichen Beziehungen zwischen Beschäftigten und Management gewinnt die Unternehmenskultur eine große Bedeutung als Vermittlungsinstitution zwischen den unterschiedlichen Erwartungen, Leistungsvorstellungen und Zielen, sie fungiert hier gewissermaßen als eine „legitimatorische Folie“, die konfligierende Vorstellungen überwindet, indem sie ein einheitliches normatives „Unternehmensbild“ schafft, das gemeinsame Handlungen ermöglicht.

Nach Wittel (1997) ist es allerdings kaum vorstellbar, dass Divergenzen zwischen Firmenideologie und Belegschaftskultur entstehen können, da Wahrnehmungen und Handlungen nur innerhalb der ideologisch vorgegebenen Grenzen vom Management legitimiert sind. In diesem Sinne können Belegschaftskulturen als Aneignungsformen der jeweiligen Firmenideologien bezeichnet werden. Unterschiede werden ihm zufolge allenfalls in einer Kritik an der offiziellen Rhetorik in einer sogenannten zweiten Realität sichtbar (vgl. Wittel 1997). In dieser Lesart stellt das *Betriebsklima* gewissermaßen die kollektive Wahrnehmung des Organisationssystems Betrieb auf der Ebene der Beschäftigten dar. Hier spielen neben den betrieblichen Strukturen aber auch die sozialen Beziehungen innerhalb des Betriebes eine maßgebliche Rolle (vgl. Hangebrauck u. a. 2008). Eine eindeutige wissenschaftliche Begriffsbestimmung existiert nicht. Die Beurteilung des Betriebsklimas ist nicht zuletzt durch subjektive Einschätzungen bedingt und „hängt stark von den wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Bedingungen der jeweiligen Situation ab“ (Rosenstiel 1992: 22). Rosenstiel listet ebenfalls die verschiedenen inhaltlichen Aspekte des Betriebsklimas auf. Dazu zählen zwischenmenschliche Beziehungen, Führungsverhalten, Kooperation und soziale Beziehungen in der Gruppe, Autonomie, Arbeitsbedingungen, Arbeitsstrukturierung, Entlohnung, Aufstiegsmöglichkeiten, Arbeitsplatzsicherheit sowie die Beziehungen zur Arbeitstätigkeit (Arbeitsverbundenheit, Risikobereitschaft, Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung, Mitbestimmungsmöglichkeiten).

Wesentlich für das Betriebsklima sind die *Macht-, Verständigungs- Anerkennungs- und Vertrauensverhältnisse*. Für die betriebliche Kontrolle stellt das Betriebsklima insofern eine sensible Thematik dar, als es von den "Ungewissheitszonen" zwischenmenschlicher Beziehungen abhängt. Diese sind prinzipiell kaum programmierbar, von den handelnden Persönlichkeiten abhängig und auf unterschiedlichen Bedürfnissen und Motivlagen gegründet. Auch das subjektive Empfinden der Betriebsangehörigen und deren Einschätzungen der jeweiligen sozialen Beziehungen bilden einen wichtigen Faktor.⁶³ Wenn die Arbeit Spaß macht, die Zusammenarbeit mit den Kollegen und Kolleginnen funktioniert, Vertrauen zu den Führungskräften besteht und faire und gerechte Regeln Anwendung finden, dann wird auch das Betriebsklima positiv bewertet. Besonders in den informellen Regeln manifestieren sich diese komplexen Beziehungsgefüge.

1. In Bezug auf die betrieblichen *Machtverhältnisse* ist ein fairer Interessenausgleich Voraussetzung dafür, dass trotz des Machtgefälles und der unterschiedlichen Interessen eine erfolgreiche Kooperation zustande kommt. Um die asymmetrische Machtverteilung abzufedern, stehen verschiedene Mechanismen zur Verfügung: Entwicklung von Führungsgrundsätzen und Leitbildern, Definition der Führungsrolle oder Zielvereinbarungen, die den Beschäftigten Handlungsspielräume eröffnen. Die Verfestigung von Ungerechtigkeiten und Ungleichbehandlungen beeinflusst dagegen das Betriebsklima negativ (vgl. Kock/Kutzner 2006).

⁶³ Kock und Kutzner heben in ihrer Analyse des Betriebsklimas vor allem auf die sozialen Beziehungen im Betrieb ab. „Der Kern des Betriebsklimas liegt in den zwischenmenschlichen Beziehungen, darin, wie die Angehörigen eines Betriebes miteinander umgehen und miteinander arbeiten. Die Qualität der sozialen Beziehungen ist einerseits vom Verhalten der Mitarbeiter/-innen und Vorgesetzten abhängig. Eine sehr große Rolle spielen aber auch die betrieblichen Strukturen.“ (Kock/Kutzner 2006: 7)

2. Auch die Art und Weise, wie *Verständigungsprozesse* im Betrieb verlaufen, ist entscheidend für das Betriebsklima. Verständigung ist als ein kommunikativer Prozess zu definieren, in dem zwei oder mehrere Seiten ihre Ansichten, Interessen und Erwartungen der jeweils anderen Seiten darlegen und durchzusetzen versuchen. Da den einzelnen Situationen immer verschiedene Interessen zugrunde liegen, ist Kommunikation stets mehrdeutig und bedarf der Nachfrage, Klärung und Verständigung. Für einen einvernehmlichen Verständigungsprozess sind Situationen dann problematisch, wenn die stattfindende Kommunikation von einer Seite zur Beeinflussung genutzt wird. Zudem können aus einer unrealistischen Beurteilung Fehler und Fehleinschätzungen resultieren. In neuen Organisationsformen werden oft ungenügende Möglichkeiten zur Kommunikation geschaffen, wenn diese nicht direkt produktiv wirkt. Gerade für Arbeitsprozesse, die weniger klar strukturiert und geplant werden können, ist es jedoch wichtig, Gelegenheiten zum Austausch zu schaffen werden.

„Die Kunst des Managements besteht darin, diese Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass sie als Handlungsaufforderung an die Beschäftigten wirken, von sich aus Höchstleistungen zu bringen. Auch der gegenseitige Druck ist dabei durchaus einkalkuliert; ebenso die gegenseitige Solidarität, d. h. der Verzicht auf eigene Interessen zur Unterstützung des Teams. Das Soziale wird zum Mittel des Ökonomischen.“ (Kock/Kutzner 2006: 15)

3. Für das Zusammenarbeiten der verschiedenen Subjekte im Betrieb ist es Voraussetzung, dass alle Beteiligten eine gegenseitige *Anerkennung* ausüben und erfahren, unter Zugrundelegung der Erkenntnis, dass jeder seinen Beitrag zum Gelingen des Ganzen leistet. Gleichzeitig müssen sich die Beschäftigten jedoch in die betrieblichen Hierarchien einordnen und „funktionieren“. Auf welche Weise die Einzelnen mit diesem Widerspruch umgehen, ist bestimmend für das Betriebsklima und die sozialen Beziehungen im Betrieb. In einer funktionierenden „Kultur der Wertschätzung“ werden nicht nur herausragende Leistungen einer Person gewürdigt, sondern auch ihre normalen, also der gesetzten Norm entsprechenden Leistungen. Zur Wertschätzung gehören aber auch die Berücksichtigung des ganzen Menschen durch den Betrieb, gegenseitige Rücksichtnahme und Fehlertoleranz sowie ein Bewusstsein für die Tatsache, dass Leistungen schwanken können. Probleme entstehen dann, wenn die Anerkennung nur noch am Markterfolg bemessen und auf ökonomische Größen reduziert wird (vgl. Kock/Kutzner 2006).
4. Ebenfalls von Bedeutung für das Betriebsklima sind *Vertrauensverhältnisse*. Die Aufwertung von Prinzipien der Selbstregulation und der Autonomie befördert Strukturmechanismen, die bisher selten mit der Arbeitsorganisation in Verbindung gebracht wurden. Der rasante Aufschwung der Ressource Vertrauen steht exemplarisch für diese Entwicklung. Vertrauen ist immer dann von Bedeutung, wenn die Ungewissheitszonen in sozialen Beziehungen groß sind oder wenn die Wissensbestände in Betrieben zunehmen und damit kaum noch von einzelnen Personen überblickt werden können (vgl. Sydow/Windeler 1997).

Vertrauen ist für den Aufbau sozialer Beziehungen fundamental, weil es Sicherheit vermittelt und mit starken Emotionen verbunden ist. Vertrauen vermittelt ein Gefühl der Übereinstimmung mit anderen Menschen und erzeugt damit große soziale Stabilität. Für die Reduktion von Komplexität innerhalb sozialer Systeme ist Vertrauen ein wichtiges Mittel, das direkte Kontrollformen obsolet zu macht (vgl. Luhmann 1968, Luhmann 2009). Vertrauen wie auch Misstrauen haben die Eigenschaft, sich als selbst erfüllende Prophezeiungen schnell zu verstärken.⁶⁴ Gleichzeitig induziert das

⁶⁴ „Misstraue jemandem, und er wird dein Misstrauen bestätigen! Eine Person, der misstraut wird, sieht sich außerstande, den anderen vom Gegenteil zu überzeugen. Mehr noch: Misstrauen verleitet dazu, unehrlich zu sein.“ (Sprenger 2005: 127)

Vertrauen zu einer anderen Person eine Abhängigkeit, weil wichtige Dinge in andere Hände gegeben werden. Wird das Vertrauen missbraucht, ist die betroffene Person emotional stark verletzt. Je offener, selbstregulierter und selbstbestimmter betriebliche Prozesse organisiert werden, desto mehr sind sie auf vertrauensbasierte Beziehungen angewiesen. Das heißt, in neuen Formen der Arbeitsorganisation werden Vertrauensbeziehungen immer relevanter.

Die Vertrauensverhältnisse sind maßgeblich von den Reziprozitätserwartungen der Akteure bestimmt und verweisen damit auf die betrieblichen Anerkennungskulturen (vgl. Böhm u. a. 2004). Je stärker eine Vielfalt von Handlungsmustern und Zeitarrangements toleriert wird, desto größer sind die Möglichkeiten individueller Ausprägung und desto günstiger die Bedingungen für eine größere Autonomie in der Arbeit. Für die Leistungsmotivation und Integration des Arbeitshandelns über betriebliche Normen, Werte und Legitimitätsvorstellungen spielt Vertrauen ebenfalls eine entscheidende Rolle. Hierbei können strukturelle Vertrauensbeziehungen (Handlungs- und Entscheidungsspielräume innerhalb technisch-organisatorischer Strukturen) und institutionalisierte Vertrauensbeziehungen (normative Integration, Grundkonsens über Normen und Ziele des Unternehmens) unterschieden werden (vgl. Heidenreich 1996). Für ein positives Betriebsklima ist die Ressource Vertrauen eine wichtige Voraussetzung (vgl. Kock/Kutzner 2006, Böhm u. a. 2004). Vorgesetzten fällt es oft schwer, Vertrauen in ihre Untergebenen zu setzen und ihnen eigene Spielräume zu gewähren. Aber auch zwischen den Beschäftigten spielen Vertrauensverhältnisse eine große Rolle.

Zwei *Vertrauentypen* können unterschieden werden: In Organisationen vermitteln generalisierte Erwartungen ein „institutionalisiertes Vertrauen“ z. B. in Betrieben mit Stammbesetzungen oder starker Organisationskultur. Gleichzeitig wird Vertrauen in interindividuellen Beziehungen transportiert. Normen (z. B. in Arbeitsgruppen), Erwartungen oder Regeln innerhalb enger persönlicher Beziehungen generieren Sicherheit und Verlässlichkeit (vgl. Zündorf 1986). Vertrauensbeziehungen dienen auch als Grundlage von Aushandlungen im Prozess von Konflikt und Konsens (vgl. Minssen 1991). Im Trust Management setzt die Führung auf Vertrauen als Kontrollstrategie im Sinne einer „verantwortlichen Autonomie“ (Friedman), um die Transaktionskosten gering zu halten und Dysfunktionalitäten eines großen Kontrollapparates zu vermeiden (vgl. Neuberger 1995: 242). „Vielmehr ist Vertrauen der Mechanismus, der die Nicht-Kontrollierbarkeit kontrolliert, indem von Fakten- oder Ausführungskontrolle umgestellt wird auf ungerichtete, generalisierte Verhaltenskontrolle.“ (Geramanis 2001: 59) Um die sozialen Beziehungen des Betriebes zu fördern, ist eine gewisse Zeitspanne notwendig, in der sich Vertrauen entwickeln kann (vgl. Kock/Kutzner 2006). Diese Entwicklung kann aktiv gefördert werden durch Abbau von Kontrollen der Beschäftigten oder durch die Sicherstellung fairer und gerechter Verfahren bzw. Entscheidungsprozesse. In ungleichen Machtverhältnissen ist es entscheidend, dass die stärkere Seite den ersten Schritt zur Schaffung von Vertrauen macht. Insgesamt tragen moralisch verpflichtende Regeln des Betriebes zur Schaffung eines „institutionellen Vertrauens“ bei.

Im Gegensatz zur Hervorhebung persönlicher Beziehungen betont Maier (1991) eher den *instrumentellen Charakter von Vertrauensbeziehungen*.⁶⁵ Fox (1974) verweist darauf, dass Vertrauen als Mittel zur Zielerreichung und als eigenständiger Mechanismus sozialer Kontrolle diene.

⁶⁵ Von Vertrauensbeziehungen unterscheidet Habermas Verständigungsprozesse, die als alternative Kommunikationsmechanismen fungieren, um einen idealen „herrschaftsfreien Diskurs“ zu gestalten. Kommunikatives Handeln, im Gegensatz zu zweckrationalem Handeln, ist darauf gerichtet, Verständigung und Konsens auf der Grundlage gemeinsamer Überzeugungen zu erreichen (vgl. Habermas 1987). Während Macht und Vertrauen vor allem instrumentellen Zwecken dienen, ist die Verständigung auf gegenseitige Anerkennung als Subjekte, Entwicklung von kommunikativer Kompetenz sowie Selbstreflexion angewiesen (vgl. Maier 1991: 62)

Noch kritischer sieht Geramanis (2001) in der Ökonomisierung der sozialen Ressource Vertrauen, die eigentlich soziale Verlässlichkeit, Solidarität und Respekt impliziert, eine missbräuchliche Managementstrategie. Vertrauen stabilisiert Rempel u. a. (1985) zufolge soziale Beziehungen indem Verlässlichkeit, Zuversicht und Sicherheit in sozialen Verhältnissen vermittelt werden und eignet sich daher gut zur Kontrolle. Auch zur Reduktion von Umweltkomplexität eignet sich Vertrauen gut und kann damit andere Formen von Kontrolle obsolet machen (vgl. Luhmann 1968).

„Vertrauensbeziehungen erweisen sich vor allem dann als nützlich, wenn andere Kontrollmechanismen versagen, zu teuer oder an ihren Grenzen angelangt sind, d. h. wenn Qualifikationspotentiale und Arbeitsreserven durch Vertrauen eher zu mobilisieren sind als durch andere Kontrollmethoden.“ (Maier 1991: 61)

Allerdings sind Vertrauensbeziehungen an Anerkennung und Akzeptanz gebunden und drohen in Misstrauen umzuschlagen, wenn die gegenseitigen Erwartungen nicht erfüllt werden (vgl. Berger 1993).⁶⁶

⁶⁶ Zur betrieblichen Funktionalisierung von Vertrauen siehe ausführlicher Geramanis (2001).

3.2 Arbeitszeit als Gegenstand von Arbeitsorganisation und Kontrolle

In diesem Kapitel wird der Fokus der Betrachtung auf die Arbeitszeit als eine zentrale Dimension der Arbeitsorganisation gerichtet. Neben dem Aufgabenzuschnitt und Fragen der Entgeltung ist die Arbeitszeit ein wesentliches Regelungsfeld der flexiblen Organisation dar. Die praktizierten Arbeitszeitmodelle und der Modus der konkreten Arbeitszeitfestlegung entscheiden über die Qualität der betrieblichen und individuellen Zeitarrangements. Die Zeit fungiert als Bindeglied zwischen beruflichen und außerberuflichen Anforderungen der Beschäftigten und stellt damit ein wichtiges Kriterium dar für die Analyse eines neuen Arbeitsvermögens, in das immer mehr außerberufliche Anteile einfließen. Zunächst geht es darum, Trends der Arbeitszeitentwicklung aufzuspüren und vor dem Hintergrund der Anforderungen an neue Organisationsformen zu beurteilen. Dabei können neue Formen der Arbeitszeitgestaltung festgestellt werden, die auf ihre Besonderheiten und ihre Funktionalität als Instrument einer systemischen Rationalisierung untersucht werden. Schließlich interessiert der machtpolitische Aspekt der Kontrolle und Steuerung der Beschäftigten mittels Arbeitszeitgestaltung.

3.2.1. Trends der Arbeitszeitgestaltung

Arbeitszeiten stellen neben dem Aufgabenzuschnitt und Fragen der Entgeltung ein wesentliches Regelungsfeld der flexiblen Organisation dar. Die praktizierten Arbeitszeitmodelle und der Modus der konkreten Arbeitszeitfestlegung entscheiden über die Qualität der betrieblichen und individuellen Zeitarrangements. Die Zeit fungiert als Bindeglied zwischen beruflichen und außerberuflichen Anforderungen der Beschäftigten und stellt damit ein wichtiges Kriterium dar für die Analyse eines neuen Arbeitsvermögens, in das immer mehr außerberufliche Anteile einfließen.

Die veränderte Art und Weise der Arbeitszeitgestaltung verweist auf die Qualität des gesamten Zeitarrangements. Als Folge der Auflösung gesellschaftlicher Zeitordnungen müssen die zeitlichen Abläufe auf Ebene der individuellen Lebensführung permanent koordiniert, verhandelt und sozial gestaltet werden. Erst unter Einbeziehung einer „außerbetrieblichen“ Perspektive können die arbeitsorganisatorischen Veränderungen hinreichend analysiert werden (vgl. Bauer u. a. 2006). Verhilft die neu gewonnene Autonomie in der Arbeit zu einer rationelleren und gelungenen Lebensführung insgesamt oder wird die betriebliche Flexibilität auf Kosten von Familienzeiten und Eigenzeiten erreicht? Gerade Frauen versprechen sich von neuen Arbeitszeitmodellen Möglichkeiten, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren und diskriminierende Arbeitszeitmuster abzubauen. Allerdings drohen auch hier die betrieblichen Zeiterfordernisse an den Bedürfnissen der Frauen vorbei zu gehen. Denn als Folge der Erosion der Normalarbeitszeiten und fortschreitender Flexibilisierung geraten kollektive Gestaltungselemente unter Veränderungsdruck. Sie schwächen die Positionen der Einzelnen und erschweren eine sozialverträgliche Arbeitsgestaltung mit familienbewussten Arbeitszeiten. In den wissenschaftlichen Diskussionen um die Entwicklung der Arbeitszeiten lassen sich Meinung fünf Thesen formulieren, die für die Analyse betrieblicher Macht- und Herrschaftsverhältnisse von Bedeutung sind:

1. Die Arbeitszeiten flexibilisieren sich stark, und kollektive Zeitstrukturen, -standards und Zeitrhythmen erodieren weiter. Quer zu verschiedenen Zeitdimensionen ist eine starke Polarisierung der Arbeitszeiten festzustellen (Zeitvolumen, Verteilung von Erwerbsarbeitszeit und Familienzeit).
2. Im Zuge dieser Veränderungen werden Elemente der individuellen Zeitgestaltung immer wichtiger, gleichzeitig verlieren im Gegenzug kollektive Zeitstrukturen an Bedeutung.

3. Auf Ebene der Machtpolitik sind Arbeitszeiten darüber hinaus einem starken Druck der Ökonomisierung ausgesetzt, der Arbeitszeiten stärker ins Zentrum betrieblicher Rationalisierungsstrategien rückt. Dies führt zu neuen Arbeitszeitformen und verändert das Verhältnis der Beschäftigten zur Arbeitszeit.
4. Arbeitszeitflexibilisierung und Prozesse der zeitlichen Entgrenzung verändern das Verhältnis von Erwerbsarbeitszeit und privater/famialer Zeit und führen zu neuen Anforderungen, um die individuelle Work-Life-Balance zu gestalten.
5. Schließlich erwächst aus den unterschiedlichen zeitlichen Gestaltungsanforderungen eine neue Dimension des Zeithandelns. Aus individuellen und kollektiven Zeitumgangsformen lassen sich Handlungsstrategien in der Zeitverwendung und in den Zeitstilen gewinnen, die auf eine neue Qualität im individuellen Zeithandeln schließen lässt (dazu mehr in Kapitel 5. Zeithandeln und Zeitumgangsstile).

Da zunächst die Darstellung der Arbeitszeitgestaltung als Form der Arbeitsorganisation im Vordergrund steht, wird in diesem Kapitel der Schwerpunkt auf die ersten drei Thesen gelegt. Auf These vier – Auswirkungen der Arbeitszeitgestaltung auf die Work-Life-Balance – wird in einem Unterkapitel zu den Auswirkungen auf das Arbeitsvermögen näher eingegangen (Kapitel 4.8. Work-Life-Balance als Herstellungsleistung). Die Bedeutung von Zeithandeln und Zeitumgangsstilen wird in einem eigenen Kapitel (5. Zeithandeln und Zeitumgangsstile) gewürdigt.

Seit Mitte der 1990er Jahre haben laut WSI-Betriebsrätebefragung 80 Prozent aller Betriebe ein Arbeitszeitkonto eingeführt (vgl. Klein-Schneider 2005). Damit sind die gesamten Arbeitszeitstrukturen in Bewegung geraten, denn sie verändern das bestehende Arbeitszeitsystem auf prinzipielle Weise: *Variabilität und Vielfalt der Arbeitszeiten* werden zum bestimmenden Gestaltungsprinzip (vgl. Seifert 1998). Mit den Arbeitszeitkonten wachsen der Handlungsspielraum für die beteiligten Akteure und somit auch die Bedeutung mikropolitischen Entscheidungen im Betrieb. Auch in der Wirtschafts- und Finanzkrise 2008/2009 haben Zeitkonten ihr flexibles Potenzial wirkungsvoll unter Beweis gestellt (vgl. Giesecke/Wotschack 2009, Lehdorff u. a. 2009, Lehdorff 2010). Neuartige Arbeitszeitformen wie Dispositionsschichten, Arbeitszeitkorridore, Wahlarbeitszeiten mit Blockfreizeiten oder Sabbaticals belegen, dass immer öfter auf individuelle Entscheidungen strukturell abgestellt wird. Einen vorläufigen Endpunkt dieser Entwicklung bilden Vertrauensarbeitszeit und ergebnisorientierte Arbeitszeiten, bei denen die Arbeit unter weitgehendem Verzicht auf Steuerungsmechanismen gestaltet wird und die Dauer der Arbeitszeit als fixierte Größe an Bedeutung verliert. Dieser Trend der Flexibilisierung hält unvermindert an. Die Zunahme von Teilzeit, Nacht- und Schichtarbeit, Wochenendarbeit und die Einführung von Zeitkonten tragen mit dazu bei, die Normalarbeitszeit weiter aufzulösen (vgl. Jürgens 2007, Lehdorff 2010).

Ein wesentliches Element der Flexibilisierung ist die der zeitlichen Variabilisierung in den verschiedenen Dimensionen Dauer, Lage und Verteilung der täglichen, wöchentlichen und jährlichen Arbeitszeiten. Das Auseinanderfallen von Betriebszeiten und individuellen Arbeitszeiten der Beschäftigten ist eine Voraussetzung für die Flexibilisierung der Arbeitszeiten gewesen (vgl. Klein-Schneider 2005). Für die Arbeitsorganisation gewinnt Zeit in dem Maße Bedeutung, indem direkte Steuerungsformen und traditionelle Zeitregime mit standardisierten Zeitmodellen durch neue Organisationsformen abgelöst werden (vgl. Kratzer 2001, Gerst 2003). Bei hoher Selbstorganisation der Beschäftigten sind Arbeitszeiten ein entscheidender Flexibilitätspuffer in der Organisation betrieblicher Abläufe. Nicht zuletzt spielt die Arbeitszeitflexibilisierung der Arbeitszeiten

für die Motivation der Beschäftigten in entgrenzten und autonom gestalteten Projektstrukturen eine herausragende Rolle (vgl. Herrmann 2005a).

„Der Gestaltungsspielraum, den die Beschäftigten erhalten, ist [...] in doppelter Hinsicht notwendig: Er ist notwendig, weil niemand so flexibel auf veränderliche Anforderungen reagieren kann wie die Arbeitskräfte selbst, und er ist notwendig, weil sein Fehlen dem Modell vieles von seiner Legitimationskraft nehmen würde. Nur wer selbst darüber entscheiden kann, dass er mal früher geht oder später (oder gar nicht) kommt, der wird sich auch selbst dafür entscheiden, früher zu kommen oder länger zu bleiben, wenn es nötig ist.“ (Kratzer 2003: 208)

Für die Unternehmen bieten sie den Vorteil einer hohen Flexibilität der Organisation und mittels Vermarktlichung des Arbeitseinsatzes eine Anpassung an Marktschwankungen, Kundenströme oder Produktionszyklen (vgl. Rinderspacher 2000). Durch die Flexibilisierung der Arbeitszeiten wächst die Vielfalt der Arbeitszeitformen, die Ausdifferenzierung von Beschäftigungsformen und Verhältnissen in den unterschiedlichen Branchen, Betriebstypen und Qualifikationsgruppen (vgl. Sauer 2004). Aktuelle gesellschaftliche Zeittrends sind durch eine starke Polarisierung der Arbeitszeiten gekennzeichnet. Eine Beschäftigtengruppe mit überlangen Arbeitszeiten steht Beschäftigtengruppen gegenüber, die unfreiwillig Teilzeit arbeiten und/oder sich in prekären Beschäftigungsverhältnissen befinden oder von Arbeitslosigkeit betroffen sind. Parallel zu den tarifvertraglichen Arbeitszeitverlängerungen nimmt die Anzahl geleisteter Mehrarbeit deutlich zu (vgl. Klenner 2009). Mehrarbeit in Verbindung mit Personalabbau und/oder sehr knapp bemessenem Personal wird in vielen Betrieben als Form der Arbeitsorganisation eingesetzt. Auch sind überlaufende Zeitkonten und die Kappung von Zeitguthaben jenseits von Kontengrenzen keine Seltenheit (Franz/Lehndorff 2010). Dabei stellt die Verlängerung der Arbeitszeiten für Vollzeitbeschäftigte in Deutschland gegenüber der Entwicklung der Arbeitszeiten in der Europäischen Union einen Sonderweg dar. In keinem anderen europäischen Land ist eine solche Ausdehnung der Arbeitszeiten in den letzten acht Jahren festzustellen. Auch ist dieser deutsche Trend keineswegs auf hochqualifizierte „Wissensarbeiter“ beschränkt, sondern trifft alle Beschäftigtengruppen, wenngleich in der Gruppe der Hochqualifizierten der Anteil höher ist. Eng damit verbunden sind eine nachlassende Normierungskraft von Tarifverträgen und betrieblichen Strukturen, die gesellschaftliche Arbeitszeitstandards überholt erscheinen lassen (vgl. Lehndorff 2010, Lehndorff u. a. 2009).

Auf der anderen Seite belegt die Entwicklung von Teilzeitarbeit – insbesondere von Frauen – einen anderen, komplementären Trend. Auch wenn eine stärkere Erwerbsbeteiligung von Frauen festzustellen ist, ist diese Entwicklung auf eine starke Erhöhung von Teilzeitstellen im Bereich von niedriger Teilzeit (bis zu 15 Stunden pro Woche) und Minijobs zurückzuführen. Noch immer gilt eine relativ feste Zuschreibung restriktiver weiblicher Karriere- und Erwerbsmuster, die sich auch in den individuellen Zeitarrangements ihren Widerhall findet. Individuelle Arbeitszeitverkürzungen sind für viele Frauen mit geringem Stundenvolumen im Kern eine Arbeitszeitbeschränkung – teils eine auferlegte, teils eine Selbstbeschränkung (vgl. Lehndorff 2010). Während 87 Prozent der Väter in Deutschland erwerbstätig sind, sind dies nur 57 Prozent der Mütter. Im Durchschnitt sind Mütter 24,4 Stunden pro Woche in der Erwerbsarbeit engagiert, Väter sind hingegen mit durchschnittlich 39,7 Stunden – also über 15 Stunden mehr – wesentlich aktiver in der Erwerbsarbeit. Im Gegensatz zu den Männern, die keine Kinder versorgen, arbeiten Väter sogar noch 1,2 Stunden pro Woche länger als ihre Kollegen (vgl. Klenner/Pfahl 2008).

Neben der geschlechtstypischen Differenzierung von Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung sind weitere Polarisierungen der Arbeitszeiten zwischen verschiedenen Beschäftigtengruppen typisch für die Arbeitszeitentwicklung in Deutschland (vgl. Klenner/Pfahl 2008, Bauer u. a. 2004, WSI 2009). Insbesondere bestehen weiterhin große Differenzen zwischen Ost- und Westdeutschland.

Ostdeutsche Mütter arbeiten zehn Stunden länger als Mütter aus Westdeutschland. Hier ist der „Gender-Gap“ mit 6,5 Stunden aufgrund der stärkeren Erwerbsorientierung ostdeutscher Frauen deutlich geringer.⁶⁷ Insgesamt kristallisiert sich ein sehr differenziertes und polarisiertes Arbeitszeitbild heraus, das einerseits klare Haupttrends erkennen lässt und andererseits aber auch Gegenbewegungen beinhaltet, die auf den ersten Blick nicht zu sehen sind.

Infolge neuer arbeitsorganisatorischer Strategien sowie grundlegender gesellschaftlicher Entwicklungen ist eine *Individualisierung der Arbeitszeit* zu beobachten. Die Ausdifferenzierung sozialer Zeitarrangements, Erosionen kollektiver Zeitinstitutionen, zeitliche Selbstorganisation und Arbeitszeitflexibilisierung führen zu einer Betonung individueller Zeitoptionen. Gleichzeitig werden Zeitkonflikte weniger kollektiv und stärker individuell ausgetragen. Die Fähigkeiten, eigene Zeitinteressen zu identifizieren und Handlungsfolgen abzuschätzen, wird eine immer wichtigere Kompetenz.

Ein grundlegend neues Verhältnis von kollektiver und individueller Zeit durch Prozesse der Selbstorganisation und Selbstregulierung stellt Jürgens (2007) fest. Dieses ist auf einen Formwandel der Ökonomisierung von Zeit zurückzuführen. Es sind vor allem die Subjekte (sprich die Beschäftigten), die sich durch individuelle Zeitverwendung und Zeiterleben unter ökonomische Zeitlogik subsumieren. Widersprüche werden als Konflikte zwischen den privaten, persönlichen und erwerbsbezogenen Zeitbedürfnissen erfahren, da Unternehmensinteressen mit den eigenen Interessen verschmelzen. Ein mögliches Scheitern wird als persönliches Defizit wahrgenommen und nicht als strukturelle Überforderung gewertet. Damit wird die Zeitverwendung zu einem Baustein eines neuen Funktionsprinzips der kapitalistischen Arbeitsorganisation. Nicht nur die individuellen Zeiten (Modus des Zeithandelns, Zeitordnung der Person) sondern auch die subjektiven Zeiten (Zeitsinn, Zeitwahrnehmung) verändern sich. Als Folge sind Entfremdungsprozesse des Zeit-Sinns festzustellen.

„Ebenso wie Markt- und Leistungsorientierung wird auch die optimale Nutzung verfügbarer Arbeitszeit als Handlungslogik internalisiert: qualitativ als dichte und hochgradig effiziente Nutzung verfügbarer Arbeitszeit, quantitativ in Form einer flexibel ausgedehnten Arbeitszeit mit entsprechendem Verzicht auf Sozial- und Erholungszeit. Fallen formale Kontrolle und Zeiterfassung weg, dann ist dies jedoch keineswegs als Abnahme ökonomischer Zeitverwendungslogiken zu interpretieren, sondern lediglich Indiz für einen *Formwandel kapitalistischer Zeitorganisation*: Die Ökonomisierung von Zeit wird nicht durch Vorgesetzte, sondern durch die Beschäftigten selbst betrieben.“ (Jürgens 2007: 170, Hervorhebungen im Original)

Die Internalisierung der Arbeitszeiten deutet bereits auf eine weitere Antriebskraft in der Entwicklung der Arbeitszeiten. Insbesondere drängen wirtschaftliche Kräfte zu einer starken *Ökonomisierung der Arbeitszeiten*. Diese ist zum einen ablesbar an einer Extensivierung der Arbeitszeiten durch tarifliche Arbeitszeitverlängerungen, Ausdehnung von Mehrarbeit (besonders von unbezahlter Mehrarbeit) und der Verlängerung der Erwerbsverläufe (siehe polarisierte Arbeitszeiten). Zum anderen macht sich eine stärkere Ökonomisierung an einer Intensivierung der Arbeitszeit fest: Die Arbeitszeit wird so weit verdichtet, dass die Arbeitskräfte umfassend ausgeschöpft werden. Mit der Flexibilisierung der Arbeitszeiten hat sich das betriebswirtschaftliche Interesse – neben der quantitativen Dimension – zunehmend auch auf die qualitativen Dimensionen von Zeit gerichtet. Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit spielen bei der Kostenbeurteilung eine wichtige Rolle. Durch die Anpassung an den betrieblichen Arbeitseinsatz können flexible Arbeitszeiten die Zahl der Beschäftigten beschränken sowie traditionelle Formen

⁶⁷ Nach der Geburt ihres ersten Kindes arbeiten Mütter aus Westdeutschland im Durchschnitt neun Stunden weniger, Mütter aus Ostdeutschland arbeiten lediglich 1,5 Stunden weniger als Frauen ohne Kinder.

des flexiblen Arbeitseinsatzes (Überstunden, Leiharbeit, Befristung, Kurzarbeit usw.) reduzieren oder ergänzen. Bei vorhersehbaren Nachfrageschwankungen lässt sich der Personaleinsatz besser steuern, Kündigungen verhindern und Rekrutierungskosten einsparen (vgl. Friedrich 2002).

Ein wesentliches Element der Ökonomisierung durch Zeitkonten ist in der Homogenisierung der Arbeitszeiten begründet. Durch die Ausbreitung flexibler Arbeitszeiten verlieren Abweichungen vom Standard der Normalarbeitszeiten ihren Ausnahmestatus. Finanzielle Ausgleichsleistungen infolge von gesundheitlich belastender Nacharbeit oder unsozialen Zeitlagen am Abend oder am Wochenende lassen sich immer weniger durchsetzen und verhelfen den Betrieben zu Kostenvorteilen.

„Mit der Einführung von Arbeitszeitkonten sind häufig Überstundenzuschläge für eine über die Regelarbeitszeit hinausgehende Dauer Arbeitszeit entfallen.“ (Seifert 2004: 13)

Da die Einführung von Zeitkonten in den Betrieben nicht das vorrangige Ziel hatte, die Zeitsouveränität der Beschäftigten zu erhöhen oder deren Vereinbarkeitssituation zu verbessern, kann von ökonomisch dominierten Motiven beim Management ausgegangen werden. Arbeitszeitkonten stellen somit ein pragmatisches Instrument dar, um Arbeitskräfte flexibler zu steuern, die Führungskräfte von komplexen Zeitmanagementaufgaben zu entlasten und Mehrarbeitszuschläge zu sparen (vgl. Hildebrandt 2004). Durch neue Formen der Organisation sehen sich Beschäftigte zunehmend vor die Aufgabe gestellt, sich direkt mit den Marktanforderungen auseinanderzusetzen. Dabei verändert sich der Charakter der Organisationsbedürfnisse, die in individuelle Arbeitszeitprobleme transformiert werden und damit auf Kosten der Beschäftigten ausgetragen werden.

„Den Beschäftigten wird keine andere Wahl gelassen, als mit den Folgen knapperer Ressourcen und härter werdenden Konkurrenzdrucks in eigener Regie fertig zu werden. Sie können sich einem als sachliche Notwendigkeit daherkommenden Zwang weitaus schwerer entziehen als einer persönlichen Anordnung.“ (Haipeter/Lehndorff 2004: 211)

3.2.2. Alte und neue Formen der Arbeitszeitgestaltung

Als Folge einer Ökonomisierung der Arbeitszeiten werden neuen Arbeitszeitformen entwickelt, mit deren Hilfe betriebliche Rationalisierungsstrategien weiterentwickelt werden können. Mit der Einführung von Arbeitszeitkonten wird die Grundlage dafür geebnet, Arbeitszeitmodelle auf eine längere Perspektive zu konzipieren – bis hin zum gesamten Erwerbsverlauf. Vertrauensarbeitszeiten verdeutlichen in besonderer Weise die veränderten Kontrollstrategien des Managements gegenüber den Arbeitszeiten und werfen ein Licht auf das Verhältnis von Leistungspolitik und Arbeitszeit. Darüber hinaus bleiben klassische Gestaltungselemente der Arbeitszeitregelung wie Teilzeit oder Mehrarbeit weiterhin relevant und bereichern das zeitliche Instrumentarium der Arbeitsorganisation. Die Ausbreitung von *Arbeitszeitkonten* hat sich in letzten Jahren rasant beschleunigt. Nach Untersuchungen des ISO-Instituts Köln konnten Ende der 1990er Jahre bereits ein Drittel aller Beschäftigten über ein Zeitkonto verfügen; 2005 waren es nahezu die Hälfte aller Beschäftigten (48 Prozent) in Deutschland (vgl. Groß/Schwarz 2007, Hamm 2008). Damit sind Zeitkonten eines der wichtigsten und weit verbreitetsten Flexibilisierungsformen. Mit steigender Betriebsgröße steigt auch der Verbreitungsgrad; in Betrieben und Verwaltungen mit mehr als 250 Beschäftigten nutzen knapp zwei Drittel der Beschäftigten (63,3 Prozent) ein Zeitkonto (vgl. Groß/Schwarz 2007).

Überstunden

Überstunden zählen zu den traditionellen Formen der Arbeitszeitflexibilisierung, da sie nur in der Zeitdimension Dauer vom Normalarbeitsverhältnis abweichen (vgl. Schudlich 1987) und bezeichnen Arbeitszeiten, die über die vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten hinausgehen. Aktuelle Angaben aus dem Jahr 2011, dass Beschäftigte regelmäßig Überstunden leisten. Männer arbeiten durchschnittlich 4,5 Stunden pro Woche mehr als vereinbart; Frauen im Durchschnitt 2,1 Stunden pro Woche.⁶⁸ Der Anteil der Vollzeitbeschäftigten, die regelmäßig Überstunden leisten, hat sich kontinuierlich auf 57 Prozent aller Erwerbstätigen in Deutschland (2005) erhöht; wobei der Anteil der Männer, die regelmäßig Überstunden leisten, etwas höher ist als der Frauenanteil (59 Prozent gegenüber 54 Prozent) (vgl. Anger 2006). Nach Berufen differenziert, zeigt sich, dass hochqualifizierte Arbeitnehmer deutlich mehr Überstunden leisten als gering Qualifizierte. Dennoch ist auch letztere Beschäftigtengruppe von regelmäßiger Überstundenarbeit betroffen.⁶⁹

Darüber hinaus werden Arbeitszeiten, die über 48 Stunden pro Woche hinausgehen und damit über dem gesetzlich zulässigen Rahmen der wöchentlichen Höchstarbeitszeiten liegen, vielfach als überlange Arbeiten bezeichnet (vgl. Lehdorff u. a. 2010). Hochqualifizierte Angestellte sind hiervon besonders stark betroffen.⁷⁰ Daten der Arbeitskräftestichprobe der Europäischen Union belegen für 2008 einen Anteil von 7,2 Prozent der männlichen Erwerbstätigen in Deutschland, die überlange Arbeitszeiten haben sowie 2,0 Prozent der weiblichen Erwerbstätigen. Untersuchungen in Softwarehäuser belegen ein durchschnittliches Überstundenvolumen zwischen 6 und 10 Prozent, was etwa 120 bis 200 Stunden pro Jahr entspricht. In einzelnen Betrieben sind „Dauerbelastete“ mit bis zu 1.000 Überstunden pro Jahr dokumentiert (vgl. Simonsmeier 1992).

Das Instrument der Überstundenarbeit gehört zu ältesten Formen der Variabilisierung von Arbeitszeit und hat trotz der Einführung von Zeitkonten und Vertrauensarbeitszeit nichts von seiner Attraktivität verloren. Überstunden dienen primär der Kompensation von Auftragsschwankungen durch Ausweitung der Betriebszeiten und senken die Personalkosten, da Neueinstellungen und Personalschwankungen verringert werden können. Die statistische Erfassung von Überstunden und Mehrarbeit ist generell problematisch. In den Angestelltenbereichen mit hochqualifizierten Tätigkeiten wird Mehrarbeit nicht systematisch erfasst (vgl. Möhlmann/Heisig 1999). Zudem beruhen die Angaben häufig auf Selbsteinschätzungen, die eher dazu neigen, dass unbezahlte Mehrarbeit weniger angezeigt wird. Deshalb kann zwischen konventionellen – also erkennbaren – und verdeckten Überstunden unterschieden werden, die entweder nicht angezeigt werden oder sich hinter einer von verschiedenen Flexibilisierungsformen verbergen (vgl. Smentek 1991).⁷¹

Hinter den langen Arbeitszeiten verbergen sich oftmals organisatorische Probleme, wie etwas Fachkräftemangel, dünne Personaldecken oder schwankende Auftragslagen, die auf dem Rücken der Beschäftigten ausgetragen werden, da oftmals die Instrumente der Arbeitszeitregulierung

⁶⁸ Datengrundlage sind Berechnungen aus dem SOEP und des WSI bezogen auf das Jahr 2009 (vgl. Holst/Seifert 2012).

⁶⁹ Im Jahr 2005 leistete ein Anteil von 82 Prozent aller Manager Deutschlands Überstunden in einer Höhe von durchschnittlich 5,6 Stunden pro Woche; Wissenschaftler: 71 Prozent (Anteil) und 3,8 Stunden/Woche; Technische Fachkräfte: 56 Prozent und 2,1 Stunden/Woche; Hilfsarbeitskräfte: 49 Prozent und 2 Stunden/Woche (vgl. Anger 2006: 193).

⁷⁰ „Überlange Arbeitszeiten von mehr als 48 Stunden gehen zum einen auf (bezahlte) Überstundenarbeit, zum anderen auf ‚entgrenzte‘ Arbeitszeiten von Hochqualifizierten zurück, welche teilweise von gesetzlichen und tariflichen Regelungen zur Arbeitszeit ausgeschlossen sind.“ (Lehdorff u. a. 2010: 21)

⁷¹ So wurden für das Jahr 2000 zu den 1,9 Mrd. konventionellen Überstunden fast doppelt so viele inoffizielle Überstunden (1,5 Mrd.) geschätzt (vgl. Kadritzke 2000: 800).

versagen.⁷² Überstunden und lange Arbeitszeiten sind ebenfalls Ausdruck einer spezifischen Arbeitszeitkultur. Im europäischen Ländervergleich zeigen sich deutliche Unterschiede in der Arbeitszeitpraxis und offenbaren gerade zwischen den nordischen Ländern und Deutschland die größten Differenzen (vgl. Lehdorff 2010). Eine stärkere Berücksichtigung von lebensweltlichen Bedürfnissen bei der Arbeitszeitgestaltung hat in den nordischen Ländern ein geringeres Überstundenvolumen zur Folge. Darüber hinaus ist in Deutschland ein größeres Beharrungsvermögen an klassischen Arbeitszeitmustern festzustellen, die mit traditionell männlich dominierten Zeitvorstellungen verbunden sind (vgl. Klenner 2009). Dabei gelten überlange Arbeitszeiten und eine starke Leistungsorientierung bei den Karrierekriterien als Beweise von Motivation und Loyalität und damit als besonders förderlich, um beruflich aufzusteigen. Das männlich besetzte Führungspersonal, das selbst in dieser Arbeitszeitkultur sozialisiert wurde, bildet oftmals ein Hindernis für alternative Arbeitszeitmuster.

„Die Zunahme von Überstunden in Deutschland ist eklatant: Dabei nimmt nicht nur die reale Überstundenzahl zu, sondern häufig sind unbezahlte Überstunden mittlerweile obligatorisch und die (Un-)Kultur der überlangen Arbeitszeiten als ‚Beweis von Motivation und Loyalität‘ scheint ein unausrottbares Phänomen zu bleiben.“ (Klenner 2009: 68)

Untersuchungen zu hochqualifizierten Angestellten belegen die Grenzen der zeitlichen Belastung (vgl. Kadritzke 1997). Diese äußern sich unter anderem in der starken Betonung ihres lebensweltlichen Anspruchs an Zeit. Ein Viertel der Befragten artikuliert gravierende Konflikte zwischen beruflichen und außerberuflichen Zeitanforderungen. Mehr als die Hälfte empfindet die zeitlich hoch belastete Erwerbsarbeit als private Zumutung, die vor Familie und Freunden ständigen Rechtfertigungszwang bedeutet. Dies ist auch deshalb folgeschwer, weil ein Großteil der Arbeitsmotivation sich aus einer erfüllten Tätigkeit/Hobby im privaten Bereich speist. Die Reduzierung dieser Zeiten würde sich auch negativ auf die Erwerbsarbeit niederschlagen.⁷³

„Wenn in den Betrieben das persönliche Bedürfnis nach einer vernünftigen Balance zwischen Arbeit und Leben ignoriert wird, bedroht das nicht nur die innere Motivation der qualifizierten Arbeitskräfte, sondern auch deren Kreativität und damit das professionelle Selbstwertgefühl.“ (Kadritzke 2003: 328)

Teilzeit

Teilzeitarbeit⁷⁴ erfährt seit den 1990er Jahren eine stetige Zunahme. Im Zeitraum zwischen 1991 und 2004 wuchs die Anzahl von Teilzeitbeschäftigten 4,7 Mio. auf 7,2 Mio. Beschäftigten (vgl. Vogel 2009)⁷⁵. Dies entspricht einem Anteil von fast einem Viertel aller Erwerbstätigen (23 Prozent); dagegen betrug der Teilzeitanteil 1991 nur 14 Prozent. Mit dem Teilzeit- und Befristungsgesetz wurden 2001 neue gesetzliche Grundlagen geschaffen, mit der ein allgemeiner Anspruch der Beschäftigten auf Arbeitszeitreduzierung formuliert wurde. Gleichzeitig war mit der Gesetzesinitiative die Hoffnung verbunden, die Geschlechterungleichheit zwischen Frauen und Männer zu verkleinern (vgl. Bauer 2001).

⁷² „Es geht vielmehr darum, permanent längere Arbeitszeiten in der einen oder anderen Form mit der Arbeitszeitregulierung in Einklang zu bringen.“ (Haipeter/Lehdorff 2004: 205)

⁷³ „Der labile Charakter des betrieblich aufgezwungenen Zeitarrangements tritt bei den Angestellten vor allem in der Betonung ihrer lebensweltlichen Ansprüche zutage, die sie als gleichwertige Ergänzung und nicht als Manövriermasse der Berufsarbeit empfinden.“ (Kadritzke 1997: 143)

⁷⁴ Teilzeitarbeit wird definiert als ein durchschnittliches Arbeitsvolumen, das kleiner ist als bei kontinuierlicher Vollzeitbeschäftigung innerhalb des Betriebes (vgl. Holland 1999). Ähnlich wird Teilzeit im Teilzeit- und Befristungsgesetz begrifflich gefasst (§ 2, TzBfG).

⁷⁵ Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes und Auswertungen des Sozioökonomischen Panels (SOEP).

Die wachsende Bedeutung von Teilzeit wird auch dadurch ersichtlich, dass über 60 Prozent der Teilzeitbeschäftigten den überwiegenden Lebensunterhalt der Familie aus dieser Erwerbsquelle bestreitet (vgl. Kenner 2009). Im Jahre 2006 arbeiteten fast die Hälfte (47 Prozent) aller Frauen Teilzeit (zum Vergleich waren es 1991 33 Prozent) und nur 10 Prozent der Männer (1991: 3 Prozent). Nach Altersgruppen differenziert sind mit 59 Prozent aller Frauen im Alter zwischen 56 und 65 Jahren die größten Teilzeitanteile zu finden. Gefolgt von der Gruppe der Frauen zwischen 36 und 45 Jahren (56 Prozent Teilzeitanteil). In dieser Phase versuchen besonders Mütter die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu bewerkstelligen und/oder nach einer Elternzeit in der Erwerbsarbeit wieder Fuß zu fassen. Bei den Männern sind die höchsten Teilzeitanteile bei ganz jungen und den älteren Männern zu finden. In der Gruppe der 16- bis 25-jährigen beträgt der Teilzeitanteil 18 Prozent; in der Gruppe der Männer zwischen 56 und 65 Jahren 17 Prozent (vgl. Vogel 2009).

Hintergründe für die Zunahme flexibler Arbeitszeiten sind einerseits auf Initiativen des Gesetzgebers zurückzuführen, wie die Gewährung des Rechtsanspruchs auf Teilzeitarbeit seit 2001 und die gesetzlichen Änderungen zur geringfügigen Beschäftigung durch die sogenannten Maßnahmen nach Hartz. Zum anderen ist Teilzeitbeschäftigung gerade für Frauen ein wesentliches Instrument um die Vereinbarung von Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen (vgl. Klenner/Pfahl 2008). Die Hälfte aller Teilzeitbeschäftigung wird mit Familienpflichten und Fürsorgetätigkeiten begründet. Allerdings ist dieses Muster des zeitlichen Familienarrangements vorwiegend auf Westdeutschland beschränkt. Im Osten Deutschland geben nur 14 Prozent der Teilzeitbeschäftigten Familienarbeit als Hauptgrund für ihre Arbeitszeitreduktion an. Klenner (2009) merkt zu Recht an, dass hinter den familiären Gründen oft mangelhafte intrastrukturelle Rahmenbedingungen der Kinderbetreuung stecken, die den Frauen wenige Wahlmöglichkeiten lassen. Der Teilzeitwunsch von Müttern ist also selten als eine freie Entscheidung der Beschäftigten zu sehen.

Darüber hinaus ist die Begründung, keine Vollzeitarbeit gefunden zu haben und deshalb eine Teilzeitbeschäftigung gezwungenermaßen einzugehen, weit verbreitet. Insgesamt traf dies 2009 auf knapp ein Viertel (23 Prozent) aller Teilzeitbeschäftigten zu. In Ostdeutschland arbeiteten fast zwei Drittel (65 Prozent) der Teilzeitbeschäftigten unfreiwillig mit reduzierten Arbeitszeiten. Bei Männern ist in beiden Teilen Deutschlands die Hälfte (52 Prozent) lieber Vollzeit arbeiten (vgl. Klenner 2009). Neuere Untersuchungen zur Inanspruchnahme der Elternzeit von Vätern zeigen allerdings, dass in dieser Beschäftigtengruppe die Bereitschaft zur Teilzeit auch über die Elternzeit hinaus deutlich gewachsen ist.⁷⁶ Schließlich haben fast 20 Prozent Teilzeit aus anderen Gründen gewählt, wie persönliche Verpflichtungen, Ausbildung oder Krankheit (vgl. Klenner 2009).

Teilzeitbeschäftigung kann die Arbeitszeitoptionen vergrößern und damit Perspektiven für eine individuelle Lebensgestaltung eröffnen, wenn Teilzeit ohne Diskriminierungen praktiziert wird. Allerdings ist die Teilzeitbeschäftigung noch immer mit einem negativen Image behaftet (vgl. Vogel 2009⁷⁷, Projektgruppe GiB 2010). Insbesondere die männlich dominierten Vorstellungen über die Erwerbsarbeit haben eine (Un-)Kultur der überlangen Arbeitszeiten als Beweis von

⁷⁶ Knapp ein Viertel der Väter arbeiten in ihrer Elternzeitphase in Teilzeit und 19 Prozent reduzieren ihre Arbeitszeiten auch im Anschluss an die Elternzeit (vgl. Pfahl/Reuyß 2009).

⁷⁷ „Die individuellen Partizipationschancen der Teilzeitbeschäftigten lassen sich jedoch nur verbessern, indem die angebotenen Teilzeitstellen bezüglich Einkommen, Qualifikationsniveau und Karrierechancen zumindest ähnlich wie Vollzeitstellen ausgestattet werden. Dies ist bislang nur in Ausnahmefällen der Fall, vornehmlich im öffentlichen Dienst.“ (Vogel 2009: 178)

Motivation und Loyalität zur Folge (vgl. Kadritzke 2003). Eine ausgeprägte Leistungsorientierung bei den Karrierekriterien fokussiert auf Merkmale der Erwerbsarbeit und blendet die sozialen Bedingungen wie etwas Fürsorgetätigkeiten weitgehend aus (vgl. Koch 2008, Klenner/Pfahl 2008). Für viele Frauen in Westdeutschland ist eine Teilzeitstelle die einzige Chance, überhaupt einer Erwerbsarbeit nachzugehen. Für die Rentenhöhe wirkt sie sich negativ aus und kann zu unzureichenden Alterssicherungsansprüchen führen (vgl. Koch 2008). Weiter sind reale Einkommensunterschiede zu Vollzeitbeschäftigten belegt (vgl. Wolf 2010, Brehmer/Seifert 2007). Aber auch in der Arbeitsorganisation ist Teilzeitbeschäftigung vielfach mit realen Nachteilen verbunden. Leistungsverdichtung, Diskriminierungen aufgrund der geringeren betrieblichen Verfügbarkeit wie Terminansetzungen zu den Zeiten, in denen Teilzeitbeschäftigte nicht anwesend sind oder Ausschluss aus den Kommunikationsmustern sind oft mit Teilzeit verbunden. Nichtberücksichtigung bei Weiterbildungsmaßnahmen oder Ausschluss von Vergünstigungen und Gratifikationen, die für Vollzeitbeschäftigte selbstverständlich angeboten werden. Besonders problematisch ist die Teilzeitbeschäftigung im Bereich der geringfügigen Beschäftigung (Mini-job).⁷⁸ In diesem Arbeitszeitsegment ist die Gefahr einer Prekarisierung der Lebensverhältnisse besonders groß (vgl. Brehmer u. a. 2010, Klenner u. a. 2012, Bartelheimer 2011).

„Im Ergebnis verfügen Teilzeitbeschäftigte in vielen Lebenslagen über weniger Ressourcen sowie geringere Chancen zu ihrer Entfaltung. Die kürzeren Arbeitszeiten von Frauen sind also für ihre ökonomische und soziale Position in der Gesellschaft nicht neutral.“ (Klenner/Kohaut 2010).

Bezogen auf die Untersuchungsgruppe der qualifizierten Angestellten in der IT-Branche spielt Teilzeitbeschäftigung eine untergeordnete Rolle (vgl. Möhlmann/Heisig 1999). Hier machen sich die oben beschriebenen Polarisierungstendenzen in der Arbeitszeitentwicklung dahin gehend bemerkbar, dass eher lange Arbeitszeiten mit vielen Überstunden und einer Arbeitsintensivierung typisch sind. Teilzeit ist vor allem eine Maßnahme, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu gestalten.

„In den Tätigkeitsbereichen qualifizierter Angestellter sind die Arbeitsbeziehungen durch eine Kultur geprägt, die hohe Leistungsanforderungen, hohes arbeitsinhaltliches Engagement sowie damit verbundene lange Arbeitszeiten generell als positiv bewertet.“ (Möhlmann/Heisig 1999: 3)

Zeitkonten

Mit der Einführung von Zeitkonten ist eine „widersprüchliche Einheit von Deregulierung und Reregulierung“ (Groß; Schwarz) verbunden (vgl. Munz u. a. 2002). Als ein wesentliches Flexibilisierungsinstrument werden Normalarbeitszeitstandards dereguliert und neue Formen der Steuerung („Kontobewirtschaftung“) treten an ihre Stelle. Für die Bewirtschaftung von Zeitkonten sind unterschiedliche Regelungsebenen relevant, die aber keineswegs vollständig in der betrieblichen Praxis Anwendung finden müssen (vgl. Hamm 2003, 2008). Grob können fünf Regelungsebenen unterschieden werden, die von tariflichen Rahmenbedingungen flankiert werden (vgl. Klenner/Seifert 1998). Auf der ersten Ebene werden Grundbedingungen der Zeitkonten und die Entstehung der Zeitkonten festgelegt. Hier wird definiert, wie und aus welchen Quellen sich die Zeitkonten speisen. Es sind überwiegend Überstunden- und Gleitzeitmodelle, aus denen sich Zeitkonten aufbauen. Die zweite Regelungsebene betrifft die Eingrenzung von Ausgleichszeiträumen. Diese legen fest, in welchen Zeiten die Konten wieder abgebaut werden müssen. Bisher dominieren Kurzzeitkonten – also Ausgleichszeiträume bis zu einem Jahr – die betriebliche Praxis. Bei

⁷⁸ Nach Daten des Statistischen Bundesamt (2009) und des Mikrozensus hat sich in den Jahren 1998 bis 2008 der Anteil der Beschäftigung mit einem Wochenstundenvolumen von weniger als 21 Stunden um 39 Prozent erhöht (von 3,5 Mio. Beschäftigten auf 4,9 Mio. Beschäftigten) (vgl. Klenner 2009).

einem Teil der Zeitkonten⁷⁹ ist keine Begrenzung vorgesehen; hier können die Zeitguthaben bis zum Ende der Erwerbsphase aufgespart werden. Darüber hinaus gibt es Regelungsbedarf bei der Festlegung von Höchstgrenzen der Kontostände (Regelungsebene drei). Vorwiegend können mehr Zeitguthaben aufgebaut werden, als Zeitschulden „angesammelt“ werden, so dass von einer Regelungsasymmetrie gesprochen werden kann. Geringe Spannweiten zwischen den Höchstwerten der Zeitguthaben und -schulden lassen auf eine begrenzte, kurzfristige Funktion der Flexibilisierung schließen. Auf der vierten Regelungsebene wird die Verwendung von Zeitguthaben festgelegt. Die Verwendungsmöglichkeiten beziehen sich auf einzelne Stunden, die vom normalen Arbeitstag abgezogen werden können, über einzelne ganze Tage und längere Freizeitblöcke bis hin zu Sabbaticals. Schließlich ist auf der fünften Ebene der Verfügungsmodus über die Zeitguthaben Gegenstand der Regelung. Die häufigste Form der Verfügung über die Zeitguthaben ist die Absprache mit den Vorgesetzten, dann folgen die Absprache mit den Kollegen und Kolleginnen und schließlich die Zeitentnahme allein durch die Beschäftigten (vgl. Klenner/Seifert 1998, Groß/Schwarz 2007).

Neben den flexiblen Arbeitszeiten, die auf Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeiten auf chronometrischer Ebene ausgerichtet sind, bieten *lebenslauforientierte Arbeitszeiten* eine dynamische Anpassung an die biografischen Erfordernisse der Menschen – bezogen auf die gesamte Erwerbsbiografie (chronologische Ebene). Während europaweit in jedem zweiten Betrieb Maßnahmen einer lebenslauforientierten Arbeitszeitgestaltung implementiert sind (z. B. Wechsel von Vollzeit auf Teilzeit, Sabbaticals, Wechsel innerhalb von Schichten), sind die länderspezifischen Instrumente sehr unterschiedlich. Die am wenigsten dynamischen, auf den Lebenslauf bezogenen Arbeitszeiten finden sich in Deutschland, Slowenien, Griechenland und Ungarn. Hier zeigt sich, „dass in Deutschland eine erhebliche Diskrepanz zwischen Programmatik und praktischer Ausgestaltung von Work-Life-Balance-Maßnahmen oder familienfreundlichen Instrumenten besteht. Deutsche Arbeitszeiten zeigen sich im EU-15 Vergleich als am starrsten und rigidesten.“ (Kümmerling 2010: 233)

Weitere Arbeitszeitinstrumente sind die Verkürzung der individuellen Arbeitszeit, Elternzeit und Langzeitkonten (vgl. Garhammer 2005). Veränderungen und Diskontinuitäten im Lebensverlauf tragen dazu bei, dass eine normale Erwerbsbiografie mit der klassischen „männlichen“ Dreiteilung in Schule/Ausbildung, Beruf/Karriere und Ruhestand immer seltener werden. Individuelle Zeitarrangements werden immer komplexer und vor allem in der mittleren Lebensphase („rush hour of life“) zum Teil sehr anspruchsvoll, wenn Karriere, Kinder und mögliche Pflege der eigenen Eltern zusammenfallen. Gerade die wechselhaften, unstetigen und flexiblen Anforderungen im Lebensverlauf der Beschäftigten führen zu einer Perspektivenverschiebung hin zur lebenslauforientierten Betrachtung der Arbeitszeiten. Es sind vor allem Familienereignisse wie die Geburt eines Kindes oder eine Pflegesituation, aber auch eigene Brüche, Schicksalsschläge wie Krankheiten, Trennungen, Phasen der Arbeitslosigkeit, berufliche Neuorientierungen usw., die zu der Notwendigkeit führen, den Lebenslauf flexibler zu gestalten.

Langzeitkonten können als erste Schritte in Richtung einer lebenslauforientierten Arbeitszeit gesehen werden (Wagner 2010). Nach aktuellen Daten haben bisher nur 6,8 Prozent der Betriebe in Deutschland Langzeitkonten eingeführt (vgl. Hildebrandt 2007, Wotschack u. a. 2008). Gründe für die zögerliche Einführung von Langzeitkonten sind Barrieren durch den Mangel an Erfahrungen auf Seiten der Vorgesetzten wie auch der Beschäftigten sowie fehlendes Vertrauen, über einen langen Zeitraum individuell über die Entnahmemöglichkeiten bestimmen zu können. Systeme

⁷⁹ Bei 10,2 Prozent aller Konten sind keine Ausgleichszeiträume festgelegt (vgl. Groß/Schwarz 2007: 85).

matische Untersuchungen zur betrieblichen Praxis und den gemachten Erfahrungen fehlen bisher. Eine Mitgliederbefragung von ver.di hat im Rahmen einer Arbeitszeitinitiative ein großes Interesse der Beschäftigten an optionaler Flexibilität festgestellt, das mit steigender Qualifikation wächst (vgl. Lehdorff 2005). Als Reaktion auf heterogene Arbeitszeitinteressen der Beschäftigten, unterschiedliche Lebensstile und Biografien können lebenslauforientierte Arbeitszeiten sich an die lebensweltlichen Bedürfnisse der Menschen anpassen, auf Qualifizierungsbedarfe in den verschiedenen Altersstufen reagieren und einen wesentlichen Beitrag zu einer gelungenen Vereinbarkeit von Familie und Beruf leisten (vgl. Geissler 2007). In der gewerkschaftlichen Arbeitszeitpolitik werden sie als zukünftige Handlungsfelder benannt und in Tarifverhandlungen miteinbezogen (z. B. Verdi 2009, Bsirske u. a. 2005); ihre praktische Relevanz hält sich bisher noch in Grenzen.

Für die betriebliche Zeitpolitik bedeuten dynamische Arbeitszeiten, dass langfristige Arbeitszeitregelungen an Bedeutung gewinnen und im Interesse der Beschäftigten sind. Wichtig sind Möglichkeiten von längeren Zeitblöcken, die von den Beschäftigten zur eigenen Verfügung genutzt werden können. Lebensarbeitszeitkonten sind allerdings dann kontraproduktiv, wenn sie vorwiegend zum Ansparen für den vorzeitigen Ruhestand gebraucht werden. Für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf in der Mitte des Erwerbslebens wären dagegen temporäre Freistellungen bzw. Arbeitszeitreduzierungen oder individuelle Wechsel zwischen Vollzeit und Teilzeit geeignete Maßnahmen. Darüber hinaus ist der Zugang zu lebenslauforientierten Arbeitszeiten bisher auf wenige Beschäftigtengruppen im Bereich des Segments der Hochqualifizierten beschränkt (vgl. Wotschack 2010). Eine weitere Flexibilisierung der Zeitkonten hat zur Folge, dass einerseits die zeitlichen Rahmen in Richtung Langzeitkonten erweitert werden und andererseits die Regulationsanforderungen vereinfacht und in Form der Vertrauensarbeitszeit in die Verantwortung der Beschäftigten übergeben werden.

„Immer mehr Konten verzichten darauf, Ausgleichszeiträume und Obergrenzen für die Zeitguthaben zu fixieren. Das Regelungsgerüst der Zeitkonten beginnt sich aufzulösen. Die Entwicklung der Arbeitszeit steuert auf das nächste Stadium zu: die Vertrauensarbeitszeit.“ (Seifert 2004: 11)

Als Gegengewicht zu den Tendenzen einer betrieblichen Arbeitszeitverlängerung gelten Langzeitkonten als ein Instrument, um die Arbeitszeiten auch in der „rush hour of life“ zu entzerren (vgl. Hildebrandt 2007, Wotschack u. a. 2008, Hoff 2007) und Optionen für eine stärkere biografische Flexibilität zu gewinnen (z. B. für Qualifikationszeiten, vgl. Dobischat/Seifert 2001 und 2005). Hierbei handelt es sich um Zeitkonten, bei denen frühestens nach über einem Jahr die Konten ausgeglichen werden müssen. Langzeitkonten können auch als Lebensarbeitszeitkonten geführt werden, d. h., der Ausgleich erfolgt erst bei Eintritt in die Rentenphase. Grundsätzlich besteht die Möglichkeit durch optionale Zeientnahme mehr Zeit für Leben, Regeneration, Familie oder individuelle Zwecke zu verwenden. Üblicherweise sind die Konten in zwei Formen parallel organisiert: zum einen als optionale Konten für Zeientnahmen zu frei wählbaren Zeitpunkten und zum andere als altersbezogene Konten für einen vorzeitigen Ruhestand oder als zusätzliche Altersversorgung, wenn Zeitguthaben in Geldwerte umgewandelt werden.

Die Kombination von Geld und Zeit in einem „Zeitwertkonto“ markiert einen neuen Trend in der Arbeitszeitgestaltung (vgl. Hoff u. a. 2009). Ein weiterer Trend ist die Ausweitung der Zeitkonten und Ausgleichszeiträume bis zum Ende des Erwerbslebens. Hier konfliktieren die Möglichkeiten der optionalen Gestaltung während des Erwerbsverlaufs mit den Möglichkeiten der Altersvorsorge durch langes Ansparen. Letztere Option ist im Hinblick auf eine Entzerrung der Arbeitszeiten in der „Mitte des Lebens“ besonders kritisch zu bewerten, da die Zeitnot durch die langen Arbeitszeiten wächst. Schließlich werden die Bedingungen der Zeientnahme durch einen

dritten Trend nicht verbessert: Staatliche Reformstrategien zielen auf eine Einschränkung von Vorruhestandsregelungen und Altersteilzeit sowie eine Ausdehnung des Renteneintrittsalters.

„Je länger die individuelle Normalarbeitszeit ist, desto weniger Zeit steht für Mehrarbeit zur Verfügung, die Grenzen der Belastbarkeit und Zumutbarkeit werden grundsätzlich enger.“ (Hildebrandt 2007: 178)

Langzeitkonten bieten die Möglichkeit, außerbetriebliche Zeiten und die Balance von Arbeit und Leben zu thematisieren und in die Arbeitszeitgestaltung zu integrieren. Voraussetzung ist allerdings, dass diese Konten nicht ausschließlich für den Vorruhestand genutzt werden. Damit können die Tauschbeziehungen des Normalarbeitsverhältnisses neu reguliert werden. Die Einbeziehung von Familienzeiten und privaten Zeiten sowie die Thematisierung des langfristigen Umgangs mit der Arbeitskraft verweisen auf ein neuartiges betriebliches Zeitarrangement, das nicht nur die ökonomischen Interessen im Fokus hat. Langzeitkonten stellen neue Anforderungen an die Interessenbalancen zwischen Betrieb und Beschäftigten. Mit dem Prinzip der Reziprozitätserwartungen werden Äquivalenzerwartungen abgelöst, die nicht auf einen zeitnahen Austausch ausgerichtet sind. Leistungen und Gegenleistungen können sachlich und/oder quantitativ nicht gleich, aber gleichwertig sein. Gleichwohl ist die Reziprozität durch grundsätzliche Zielkonflikte im Betrieb gefährdet: Atmende Fabriken und flexibles Zeitmanagement stehen den Ansprüchen der Beschäftigten an zeitsouveränem Umgang mit der eigenen Zeit gegenüber (vgl. Hildebrandt 2007).

Vertrauensarbeitszeit

Vertrauensarbeitszeit gilt als die radikalste Flexibilisierungsform von Arbeitszeiten, da sowohl Kontrolle als auch Regulierung weitgehend verschwinden (vgl. Groß/Schwarz 2007, Lorenz/Schneider 2005). Angaben zur Verbreitung von Vertrauensarbeitszeit bleiben aufgrund uneinheitlicher Definition und mangelhafter Empirie widersprüchlich. Eine repräsentative Umfrage des Instituts der deutschen Wirtschaft (iw) in Deutschland aus dem Jahr 2004 kam zu dem Ergebnis, dass bereits in knapp einem Drittel der Unternehmen Vertrauensarbeitszeit praktiziert wurde, wenngleich die Arbeitszeitform zum Teil auf kleinere Beschäftigtengruppen innerhalb von Unternehmen und Verwaltungen beschränkt war (vgl. Wingen u. a. 2004). Dagegen stellen Böhm u. a. (2004) fest, dass von einem großen Verbreitungsgrad von Vertrauensarbeitszeit noch keine Rede sein kann. Gründe hierfür sind einerseits eine zurückhaltende Reorganisation der Unternehmen und andererseits erhebliche Widerstände vor allem von Seiten des Managements. Aktuelle Untersuchungen schätzen, dass nicht einmal zehn Prozent der Beschäftigten in Vertrauensarbeitszeit arbeiten (vgl. Bonß/Lau 2011).

„Vertrauensarbeitszeit bezeichnet [...] ein Modell betrieblicher Arbeitszeitorganisation, in dem von Seiten des Unternehmens auf die Kontrolle der Arbeitszeiten von Beschäftigten verzichtet wird und es den Mitarbeiter/innen in Absprache mit Kollegen/innen überlassen bleibt, die Lage und Verteilung ihrer Arbeitszeiten selbst zu bestimmen.“ (Böhm u. a. 2004: 21)

Dabei sind die Übergänge zu anderen Flexibilisierungsformen fließend und ebenso erweist sich die betriebliche Arbeitszeitpraxis als vielgestaltig. Teilweise werden in traditionellen Zeitkontenmodellen Vertrauensarbeitszeiten ausgeübt, ohne diese zu benennen und umgekehrt kehren Betriebe mit offizieller Vertrauensarbeitszeit zu herkömmlichen Kontrollformen der Arbeitszeit zurück (vgl. Hamm 2002, Böhm u. a. 2004). Bisher konnten drei typische Muster der Praxis von Vertrauensarbeitszeit identifiziert werden (vgl. Herrmann 2005). Der häufigste Fall betrifft ein Muster der Vertrauensarbeitszeit, das sich durch geringfügige Veränderungen gegenüber dem alten Zeitmodell auszeichnet. Hier bleiben durch die Einführung von Vertrauensarbeitszeit die bestehenden Zeitmuster weitgehend unverändert. Ein zweites Muster ist gekennzeichnet durch eine starke Intensivierung und Extensivierung der Arbeitszeiten infolge der Einführung von Ver-

trauensarbeitszeit. In diesem Muster konzentrieren sich die negativen Auswirkungen auf Beschäftigte. Das dritte Muster der Einführung von Vertrauensarbeitszeit verbindet die Steigerung von Autonomie und Anerkennung der Beschäftigten in Form von veränderten Arbeitszeitkulturen. Hier sind eher die positiven Beispiele der Implementierung von Vertrauensarbeitszeit zu finden (vgl. Böhm u. a. 2004). Gleichzeitig sind unter diesen Bedingungen gerade in den Zeitumgangsstilen der Beschäftigten verstärkt Formen der Selbstrationalisierung zu finden (vgl. Herrmann 2005).

Die wesentliche Bedeutung der Vertrauensarbeitszeit ist vor allem in ihrer Funktion als neues arbeitszeitpolitisches Leitbild zu sehen. Betrieblich neu geregelte Modelle der Vertrauensarbeitszeit markieren den Übergang von einer Zeit- zur Ergebnisorientierung und unterstützen damit Prozesse der Selbstrationalisierung und Ökonomisierung von Beschäftigten (vgl. Hoff 2002, Herrmann 2005). In der Reorganisation von Arbeit stellt diese Zeitform das adäquate Instrument dar, um Maßnahmen zur Internalisierung des Marktes und zur Selbstorganisation der Beschäftigten zu forcieren. Die Lockerung zeitlicher Kontrollen fällt zusammen mit der schrittweisen Beseitigung formaler Regulierungen und fördert damit Prozesse der zeitlichen Entgrenzung (vgl. Haipeter u. a. 2002). Die Aufwertung der individuellen Arbeitszeitregulierung kommt darüber hinaus dem gesellschaftlichen Trend einer stärkeren Individualisierung von Arbeitszeiten entgegen. Dies impliziert wiederum eine Verschiebung betrieblicher Machtgewichte zulasten kollektiver Macht. Einzelne Beschäftigte befinden sich gegenüber dem Management in einer weniger starken Verhandlungsposition als kollektive Interessenvertretungen, die als gewichtigere Verhandlungspartner auftreten können. Gewerkschaftliche Ziele der Regulierung von Arbeitszeithandeln im Sinne einer Begrenzung von Zeitökonomisierung (Extensivierung und Intensivierung der Arbeitszeit) werden damit konterkariert.

Insbesondere im gewerkschaftlichen Diskurs wird Vertrauensarbeitszeit sehr kritisch beurteilt. Mit dieser Arbeitszeitform ist der Endpunkt einer Arbeitszeitflexibilisierung erreicht, die in den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts ihren Ausgang nahm. Entsprechend vorsichtig bis stark ablehnend reagierten Gewerkschaften auf diese neue Flexibilisierungsform. In der Praxis wurden Interessenvertretungen und Belegschaften, die der Vertrauensarbeitszeit gegenüber aufgeschlossen waren, weitgehend allein gelassen (vgl. Böhm u. a. 2004). Vertrauensarbeitszeit wirkt aber auch auf die Entgeltstrukturen und die Bedingungen von betrieblicher Leistungspolitik. Eine Entkoppelung von Zeit und Leistung führe zurück in die Ära des Stücklohns, in der die Arbeitsleistung schon einmal unabhängig von der aufgewendeten Zeit berechnet wurde (vgl. Kratzer/Nies 2009). Arbeitszeiten werden damit tendenziell von der Leistungsbemessung losgelöst und Mechanismen des Marktes stärker auf die Beschäftigten übertragen.

3.2.3. Kontrolle in der Arbeitszeitgestaltung („Von der Stechuhr zur Vertrauensarbeitszeit“)

Als Reaktion auf betriebliche Kontrollformen stehen drei unterschiedliche Muster zur Verfügung (vgl. Kern/Schumann 1982): Anpassung, Abwehrmechanismen und Widerstand. Anpassungen entlasten von ständigen inneren Auseinandersetzungen des Subjekts, Abwehrreaktionen⁸⁰ schützen vor unerwünschten Emotionen (Wünschen, Affekten, Ängsten) und verhelfen damit zu psychischer Stabilität. Die Anpassungsleistungen gegenüber dem Betrieb reichen von oberflächlicher Anpassung (Compliance) über instrumentelle Orientierung bis hin zu tiefer Verbundenheit (Iden-

⁸⁰ Formen der Abwehrmechanismen sind Identifikation (mit dem Aggressor), Verschiebung, Verleugnung, Regression und Isolierung („innere Kündigung“) (vgl. Maier 1991).

tifikation).⁸¹ Als dritte Möglichkeit, um sich den betrieblichen Zwängen entgegenzustellen, bietet sich der Widerstand gegen Kontrollformen an. Auf diese Weise kann durch Erhalt bzw. Erweiterung der Autonomie die Identität behauptet werden. Maier zählt verschiedene Widerstandsformen⁸² auf, zu denen er auch den Eigensinn (Lüdtke 1993) rechnet.

„Widerstandsformen, seien diese nun auf Distanzierung oder Entlastung von Arbeitszwängen ausgelegt, oder zur Wiederaneignung von Arbeitsbedingungen geeignet [...] dienen dem Schutz und der Bewahrung der Persönlichkeit und zur (Wieder-)Herstellung der Handlungsfähigkeit der Person.“ (Maier 1991: 101)

Im Zuge der Entwicklung zu indirekten Formen der Kontrolle verschwinden Abwehrmechanismen und offene Widerstandsformen gegenüber betrieblicher Steuerung zusehender und lassen Anpassungs- und Adaptationsmechanismen überwiegen. Die Analyse der verschiedenen Arbeitszeitformen zeigt im historischen Verlauf eine klare Tendenz in Richtung Auflösung traditioneller direkter Kontrollformen und Unterstützung indirekter Kontrolle bzw. Selbstkontrolle durch die Beschäftigten. Während bei angeordneten Überstunden die Zustimmung von Beschäftigten und Interessenvertretung (falls vorhanden) ausdrücklich eingeholt werden musste, werden in den Kontenmodellen bereits große Teile der Gestaltung in die Hände der Beschäftigten gelegt. Interessenvertretungen verlieren ihren Einfluss auf die Steuerung betrieblicher Arbeitszeiten und werden nur noch in problematischen Fällen hinzugezogen, z. B., wenn bestimmte Kontogrenzen überschritten werden. Auch das Management wird durch die Selbstkontrolle der Beschäftigten entlastet; gleichzeitig kann aber der Aufwand durch eine Überwachung der komplexen Regelmechanismen wachsen (Überprüfung der Grenzen, Maßnahmen bei Überschreitungen, Regelungen zum Abbau, Transfer zwischen verschiedenen Konten, Sanktionen bei Regelverletzungen usw.). Insofern stellen Zeitkonten bezogen auf die Entwicklung betrieblicher Arbeitszeitkontrollen eine Übergangsform dar.

Bei Vertrauensarbeitszeit schließlich tritt die betriebliche Kontrolle ganz in den Hintergrund und wird zunehmend in die Verantwortung der Beschäftigten gegeben. Damit wird Vertrauensarbeitszeit zum zeitlichen Ausdruck der Zweiten Moderne, der radikal mit den Kontrollmechanismen und Begrenzungen der Ersten Moderne und den Prinzipien der Stechuhr bricht (vgl. Kratzer 2003). Für die einzelnen Beschäftigten verlieren sowohl Aufwandorientierung als auch Mengenorientierung an Bedeutung und wichtiger wird die Frage, wie viel Leistung zu einem bestimmten Termin erbracht werden kann. Damit wird die Marktlogik zum bestimmenden Modus des Arbeitshandelns und die indirekte Steuerung das Kontrollinstrument, das die Steuerung den Beschäftigten überlässt, ohne die Kontrolle über den Gesamtprozess zu verlieren.

„Die neue Autonomie der Beschäftigten ist die Freiheit, sich selbst in Auseinandersetzung mit systemischen Anforderungen zu steuern, aus eigenem Willen zum richtigen Ergebnis zu kommen. Die Strafe ist dann nicht mehr die Sanktion, die der Herrschaft zur Verfügung steht, sondern der eigene Misserfolg, den es durch Selbstdisziplinierung und -optimierung zu vermeiden gilt.“ (Bonß/Lau 2011: 16)

⁸¹ Formen von Anpassungsmechanismen sind Herausbildung eines Gruppen-Ichs, Clangewissen und Identifikation mit der Rolle (vgl. Maier 1991).

⁸² Widerstandsformen sind a) individuelle (Leistungszurückhaltung) vs. kollektive (Gruppen mit eigenen Praktiken, Subkulturen, b) aktive (Widersetzen gegen Anweisungen, Ablehnung von Überstunden) vs. passive (Krankheit, Fehlzeiten), c) offene (Protestaktionen, Arbeitsverweigerung) vs. verdeckte (heimliche Umgehung von Verboten, Qualitätsmängel, Wahrung von verborgenem Produktionswissen), d) geplante (Dienst nach Vorschrift) vs. willkürliche (Wutausbrüche, Unlust) und e) legitime (Protestaktionen, Leistungsrestriktionen) vs. illegitime (Sabotage, Diebstahl) (vgl. Maier 1991).

Vertrauensarbeitszeit scheint die gewohnten Herrschaftsbeziehungen zwischen Management und Beschäftigten auf den Kopf zu stellen.

„Wo Vertrauensarbeitszeit eingeführt wird, verkehren sich plötzlich die gewohnten Frontstellungen: Unternehmensführungen *vertrauen* demonstrativ darauf, dass ihre Beschäftigten nicht kürzer als vereinbart arbeiten, während Gewerkschaften und Betriebsräte nicht selten die Beibehaltung der zentralen Zeiterfassung fordern. ‚Zeitautonomie‘, immerhin eine alte gewerkschaftliche Forderung, wird zu einer Botschaft des Managements, auf die betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretungen häufig mit dem Ruf nach der Stechuhr reagieren.“ (Haipeter u. a. 2002: 362, Hervorhebung im Original)

Die Vorteile der Vertrauensarbeitszeit für das Unternehmen werden an verschiedenen Parametern festgemacht. Die Steigerung von Produktivität, Zunahme der betrieblichen Flexibilität und der Wegfall der betrieblichen Steuerung führen zu einer Kostensenkung. Insbesondere aber wirken sich die Effekte einer höheren Selbständigkeit und Ergebnisorientierung der Beschäftigten auf verschiedenen Ebenen positiv aus. Eine größere Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten sorgt für geringeren Kontrollaufwand in der Organisation, verbessert das Betriebsklima und trägt dazu bei, die Attraktivität des Unternehmens am Arbeitsmarkt zu erhöhen (vgl. Hoff 2002, Herrmann 2002).

An Nachteilen für den Betrieb werden zum einen der Kontrollverlust der unteren Führungskräfte und die Schwierigkeiten bei der Dokumentation der Arbeitszeiten ins Feld geführt. Dies kann eine schlechtere Erreichbarkeit einzelner Beschäftigter zur Folge haben. Zum anderen können Konflikte bei Überlastsituationen entstehen und die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten belasten (vgl. Hoff 2002). Je autonomer die Beschäftigten agieren, desto stärker hängt eine offene Kommunikationskultur vom Führungsverhalten und dem Betriebsklima ab (vgl. Herrmann 2005). Schließlich kann ein Missbrauch des Vertrauens durch die Beschäftigten das Arbeitszeitmodell in Misskredit bringen. Vielfach entpuppen sich solche Befürchtungen des Managements allerdings als unbegründete Ängste gegenüber betrieblichen Neuerungen (vgl. Wingen u. a. 2004). Auch qualitative Untersuchungen kommen zu dem Ergebnis, dass Vertrauensarbeitszeit die Machtressourcen des Managements schmälern kann (vgl. Böhm u. a. 2004). Die Gewährung von Autonomie ist Teil der betrieblichen Gratifikation und wichtige Motivationsquelle für die Beschäftigten. Verfügen die Führungskräfte wie bei der Vertrauensarbeitszeit nicht mehr über diese Ressourcen, verlieren sie ein wichtiges Pfund in den Austauschbeziehungen. Diese Machtverluste werden insbesondere durch finanzielle Anreizsysteme ersetzt oder ausgeglichen.

Das Verhalten der Führungskräfte ist deshalb ein wesentliches Moment bei der Einführung von Vertrauensarbeitszeit (vgl. Hoff 2002). Führungskräfte können die Vertrauensarbeitszeit blockieren oder die Wirkungen der kulturellen Umbrüche neutralisieren. Sie können aber auch zu ‚change agents‘ werden, wenn es ihnen gelingt, in den Kooperationsstrukturen eine neue Führungskultur durchzusetzen.

„Wie groß ihr [Führungskräfte, F. M.] Einfluss jeweils ist, hängt nach unseren Befunden vor allem von ihrer Position im Kooperationszusammenhang ab und von ihrer eigenen Fähigkeit, eine Vielfalt von Arbeitsstilen, Leistungsprofilen und Arbeitszeitmustern zuzulassen und kommunikativ auszubalancieren.“ (Böhm u. a. 2004: 193)

Auch in Vertrauensarbeitszeit bleibt beim Management weiterhin ein großes Informationsbedürfnis in Bezug auf die Arbeitszeitrealität bestehen, nicht zuletzt, um die gegenseitigen Erwartungen erfüllen zu können. Kontrollen bzw. Einblicke in die Zeitpraxis sind aus diesen Gründen Bedingung für das Funktionieren der Vertrauensarbeitszeit und dem damit einhergehenden Kontrollverlust (vgl. Böhm u. a. 2004). Sicherheitsstrategien der Führung sollen vor Überforderung

schützten und eine Politisierung der Arbeitszeiten sowie der Leistungskriterien verhindern. Das sind veränderte Normierungen und Arbeitsroutinen, die durch Autonomiegewinne der Beschäftigten erforderlich werden. Schließlich besteht ein Risiko darin, dass die sozialen Beziehungen völlig verändert und neu justiert werden müssen, mit tiefgreifenden Auswirkungen auf die gesamte Betriebsorganisation.⁸³

An die Stelle der klassischen Steuerung treten indirekte Formen, die eng mit der betrieblichen Leistungspolitik verbunden sind. Durch eine marktzentrierte Organisations- und Produktionsweise wird die Arbeitszeitorganisation von der Leistungspolitik entkoppelt. Zeit wird als Bezugsrahmen für die Normalleistung und die Entgeltung obsolet (vgl. Kocyba 2005)⁸⁴. Obwohl die betriebliche Steuerung der Arbeitszeit durch das Management an Bedeutung verliert, ist gleichzeitig ein Zuwachs der strategischen Bedeutung von Zeit für das Management zu beobachten. Gleichzeitig belegt die Arbeitszeitflexibilisierung die Marx'sche These neu, dass alle Ökonomie eine Ökonomie der Zeit ist (vgl. Promberger 2004).⁸⁵ Eine Leistungspolitik, die sich von der Zeit loslöst und nur noch den Marktmechanismen folgt, wird maßlos und trägt entscheidend zu einem verschärften Leistungsdruck bei, der gesundheitliche Risiken und Vereinbarkeitsprobleme vergrößert.

Dagegen wird argumentiert, dass Vertrauensarbeitszeit keineswegs eine Relativierung der Arbeitszeitfunktion im Management bedeute. Vertrauensarbeitszeit erfordert andere Steuerungsmechanismen und bleibt ein Gestaltungselement des Managements, das als aktive Managementaufgabe definiert werden muss (vgl. Geramanis 2002).⁸⁶ Als Beispiel wird u. a. die Beobachtung von Überlastsituationen der Beschäftigten mit entsprechenden Reaktionen genannt. Böhm u. a. (2004) haben in ihren Untersuchungen festgestellt, dass das Management einer Entgrenzung der Arbeitszeiten insofern entgegenzuwirken versucht, als organisatorische Zeitstrukturen aufrechterhalten bleiben und sich zu einer Kontrollstruktur addieren. Ergebnis-, Prozess- und Strukturorientierung in Verbindung mit Zeitkulturen, die hohe Verfügbarkeit für die Beschäftigten implizieren, bilden gewissermaßen einen zeitlichen Rahmen, der die Autonomie beschränkt.

Auch gegen die These der Entkoppelung von Arbeit und Leistung in Vertrauensarbeitszeit wird eingewendet, dass Arbeitszeiten weiterhin das zentrale Kriterium der Leistungsbewertung bleiben, auch wenn sie nicht explizit genannt werden (vgl. Herrmann 2005). Hier wirken normative Vorstellungen bezüglich des ‚richtigen Zeithandelns‘ als Regulativ (Dauer, Lage, Flexibilität). Auch innerhalb einer Gruppe vermitteln Normen wie Pünktlichkeit, Verlässlichkeit, Regel-

⁸³ „Vielmehr muss das Über- und Unterordnungsverhältnis jetzt neu austariert werden und vielleicht subtiler und weniger offensichtlich gestaltet werden. Gerade das Arbeitszeithandeln symbolisiert in diesem Zusammenhang wie kaum eine andere Facette des betrieblichen Arbeitshandelns auf unaufdringliche Art und Weise und kulturell tief verändert die eigene und die dem Gegenüber zugeschriebene Verortung in den Über- und Unterordnungsverhältnissen: Wer in welchen Situationen pünktlich sein muss, wer über den Zeitpunkt von Besprechungen entscheidet oder wer sein Zeithandeln überhaupt in welchem Umfang legitimieren muss – all dies spiegelt die soziale Rangbildung wider und hat daher über die sachlich-inhaltlichen Aspekte hinaus hohe Relevanz auch für die vertikalen wie auch horizontalen Kooperationsbeziehungen.“ (Böhm u. a. 2004: 186f)

⁸⁴ „Der sinnfällige Zusammenhang indes von Leistung, Arbeitsmühe und Erfolg hat sich in einer Gesellschaft, in der es gegen die Kontingenzen marktlicher Bewertungsprozesse keine normative Berufsinstantz mehr gibt, weitgehend aufgelöst.“ (Kocyba 2005: 81)

⁸⁵ „Mit markt- und wettbewerbsorientierten Steuerungsformen wird Zeit zunehmend zur abhängigen Variablen einer Leistungsdefinition, die sich an Kosten und betriebswirtschaftliche Steuerungsgrößen orientiert. Leistung wird dadurch vom Ende her definiert: vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens.“ (Sauer 2004: 19)

⁸⁶ „All diejenigen nämlich, denen die Ressource des persönlichen Vertrauens zu kostspielig, aufwendig, zu langwierig oder unkontrollierbar erscheint, müssen sich fragen lassen, ob die ureigensten menschlichen Eigenschaften wie Spontaneität, Kreativität oder Flexibilität denn anders als in einem sozial verlässlichen Rahmen – auf Dauer! zur Verfügung gestellt werden können – gerade in Zeiten einer ‚ökonomischen Kurzfristgesellschaft‘.“ (Geramanis 2002: 352)

mäßigkeit zeitliche Standards, die in die Leistungsvorstellungen eingehen. Insgesamt kann demnach nicht von einer völligen Autonomie des Zeithandelns und einer Entkoppelung von Zeit und Leistung ausgegangen werden.

Dagegen wird ins Feld geführt, dass die Entkoppelung von Arbeitszeiten und Anwesenheitszeiten sowie der Kontrollverzicht des Managements wesentliche Einstiege in die Ergebnisorientierung sind.⁸⁷ Damit werden Prozesse der Internalisierung von ökonomischen Rationalitäten maßgeblich gefördert⁸⁸, die letztlich zu einer Auflösung der kollektiven Arbeitsgestaltung führen (vgl. Haipeter u. a. 2002). Unter den Bedingungen von indirekter Kontrolle besteht zunehmend die Gefahr, dass die Arbeitszeit zu einer abhängigen Variablen individueller Ziele wird und sich kollektiven Begrenzungsstrategien entzieht.

Die Verlagerung der Kontrollebenen hat für die Beschäftigten einen Gewinn an Zeitsouveränität zur Folge. Die eigenverantwortliche Steuerung von Arbeits- und Erholungszeit kann Mehrarbeit reduzieren und Überlastsituationen besser abfedern (vgl. Hamm 2002). Weitere positive Wirkungen des Wegfalls direkter Steuerungsformen sind eine bessere Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben durch die autonomere Zeitgestaltung und eine Rationalisierung des eigenen Zeitumgangs. Insbesondere können Unterlastsituationen vermieden werden und sogenannte Anwesenheitskulturen durchbrochen werden (vgl. Wingen u. a. 2004). Auch Beschäftigte haben ein Interesse daran, dann zu arbeiten, wenn Arbeit anfällt und sich nicht durch widersinnige Überbrückungsarbeiten zu unterfordern. Dagegen wird in Untersuchungen zu Vertrauensarbeitszeit eingewendet, dass – entgegen der These einer weitgehenden Autonomie – das Management bei der Einführung von Vertrauensarbeitszeit weiterhin an den herkömmlichen Zugriffsmöglichkeiten im Arbeitsprozess festhält.⁸⁹

Befürchtungen gegenüber Vertrauensarbeitszeiten sind auf Seiten der Beschäftigten eng mit der Vermarktlichung der Arbeitsorganisation und der indirekten Steuerung verbunden. Unter diesen Bedingungen sind die Fähigkeiten der Beschäftigten zur Selbstorganisation und zur Artikulation von Arbeitnehmerinteressen besonders gefordert (vgl. Haipeter u. a. 2002). Eine zunehmende Leistungsverdichtung und Rationalisierung kann zur Überforderung und gesundheitliche Gefährdungen der Beschäftigten führen. Die Vorteile von relativ autonomen Arbeitszeiten können bei schwierigen Betriebsbedingungen in Nachteile umschlagen und unbezahlte Mehrarbeit forcieren. Insbesondere die Organisation der Überlastsituationen der Beschäftigten wird als ein Schlüssel zur Gestaltung von Vertrauensarbeitszeit betrachtet. Die Einforderung von Entlastungsmaßnahmen bei Überlastsituationen setzt voraus, dass Vorgesetzte und Beschäftigte genügend sensibilisiert sind, um kritische Arbeitssituationen anzusprechen und sich der Bedeutung von Arbeitsüberlastungen bewusst sind. Werden Beschäftigte in Arbeitszeitkrisen von ihren Führungskräften allein gelassen, kann Vertrauensarbeitszeit als reines Managementinstrument interpretiert werden (vgl. Herrmann 2005, Kadritzke 2005). Auch ein Betriebsklima, das stark auf Konkurrenz ausgerichtet ist, befördert eher eine Tabuisierung von Schwächen und Belastungssituationen der einzel-

⁸⁷ „Wenn Beschäftigte danach streben, nicht länger als vereinbart zu arbeiten, werden sie – so offensichtlich das Kalkül – aus eigener Initiative zu Motoren der Rationalisierung.“ (Haipeter u. a. 2002: 368)

⁸⁸ Auch hier sind größere Ungewissheitszonen wichtig für den kognitiven Aneignungsprozess. Durch die begriffliche Auseinandersetzung mit Anwesenheitszeit vs. Arbeitszeit und das damit verbundene gedankliche Einlassen auf produktive und unproduktive Zeiten wird der ökonomischen Logik Vorschub geleistet (vgl. Haipeter u. a. 2002).

⁸⁹ Neu an den Kontrollformen ist eine Gleichzeitigkeit von größerer Autonomie im Arbeitsprozess bei gleichzeitiger Leistungssteigerung. Die Freiheitsgrade durch Vertrauensarbeitszeit hängen nach Einschätzung der Autoren und Autorinnen stark davon ab, wie Autonomie mit Formen der Leistungssteigerung verbunden werden (vgl. Böhm u. a. 2004).

nen Beschäftigten. Durch die Vertrauensarbeitszeit werden allen betrieblichen Akteuren neue Anforderungen abverlangt. Abweichungen von den üblichen Zeitmustern sind an eine größere Akzeptanz von Vorgesetzten und der Kollegenschaft untereinander geknüpft (vgl. Böhm u. a. 2004).

„Vertrauensarbeitszeit bedarf der indirekten Steuerung, aber durch indirekte Steuerung wird zugleich ihre erklärte Geschäftsgrundlage, die Einhaltung der vertraglichen Arbeitszeiten in Frage gestellt. Während im Konzept der Vertrauensarbeitszeit die Dauer der Arbeitszeit noch eine unabhängige Variable ist, wird sie unter den Bedingungen der indirekten Steuerung faktisch zur abhängigen Variablen. Damit werden die Türen zur Arbeitszeitverlängerung geöffnet.“ (Haipeter u. a. 2002: 379, Hervorhebung im Original)

Darüber hinaus kann sich Vertrauensarbeitszeit dort in wachsendes Misstrauen gegenüber den betrieblichen Anforderungen verkehren, wo Konkurrenzbeziehungen nicht reguliert werden. Mit der Extensivierung von Arbeitszeiten ist eine zunehmende Entgrenzung von Arbeit und Privatleben verbunden. In der betrieblichen Arena besteht die Gefahr, dass Mängel des Managements (unzureichende Personalausstattung) in unzureichende individuelle Fähigkeiten der einzelnen Beschäftigten umgedeutet werden (vgl. Haipeter 2001).

Dagegen kann Vertrauensarbeitszeit einen Beitrag dazu leisten, das Misstrauen zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten zu reduzieren, gegenseitiges Verständnis zu fördern und neue Konfliktstile und Konfliktkulturen zu etablieren (vgl. Haipeter/Lehndorff 2004). Kontrollstrukturen und Steuerungsmechanismen bei der Ausgestaltung von Vertrauensarbeitszeit sind schließlich maßgeblich von den betrieblichen Rahmenbedingungen abhängig (vgl. Klein-Schneider 2007).

„Vertrauensarbeitszeit ist als solches weder gut noch schlecht. Eine erfolgreiche Realisierung in der Praxis hängt davon ab, wie das Modell konkret ausgestaltet wird und wie die betrieblichen Rahmenbedingungen bei der Umsetzung mitberücksichtigt und gegebenenfalls durch flankierende Maßnahmen angepasst werden.“ (Wingen u. a. 2004: 87)

Insbesondere die Betriebskultur entscheidend darüber, wie groß die Spielräume der Beschäftigten sind und ob Vertrauensarbeitszeit von Beschäftigten und Management erfolgreich bewertet wird. Durch die Ausweitung von Zeitautonomie sind die betrieblichen Strukturen gefordert, die Rahmenbedingungen abzustecken. Zeitautonomie kann erst dann zur Geltung kommen, wenn sie als normative Vorstellung in der Zeitkultur verankert ist und individuelle Zeitoptionen legitimiert sind (vgl. Brose 2001).

Schließlich kann Vertrauensarbeitszeit eine Schwächung der betrieblichen Interessenvertretung verursachen. Die individuelle Zeitkontrolle impliziert einen autonomen Zeitumgang, der die Umgehung von kollektiven Schutzregelungen bedingt und den Einflussverlust des Betriebsrates nach sich ziehen kann (vgl. Wingen u. a. 2004).

„In letzter Konsequenz wird mit Hilfe von Vertrauensarbeitszeit versucht, die Arbeitszeitorganisation als Gegenstand der kollektiven Regulierung abzuschaffen und zum Verhandlungsgegenstand der einzelnen Beschäftigten zu machen.“ (Haipeter u. a. 2002: 382)

Insgesamt kann bezogen auf die Entwicklung neuer Arbeitszeitformen festgestellt werden, dass auch bei den Kontrollformen der Arbeitszeitgestaltung die gleichen Trends festzustellen sind, wie in der Entwicklung der allgemeinen Arbeitsorganisation. Die Veränderung der betrieblichen Kontrolle von direkten Steuerformen zu indirekten Kontrollen und die Ausweitung autonomer Handlungsmöglichkeiten der Beschäftigten bei gleichzeitiger Vermarktlichung der Arbeitszeitgestaltung lassen sich anhand der Genese zur Vertrauensarbeitszeit ablesen. Mit den neuen Prinzipien von betrieblicher Kontrolle wachsen auch auf dem Gebiet der Arbeitszeitgestaltung die Ungewissheitszonen in den betrieblichen Aushandlungsprozessen. Diese lassen größere Spiel-

räume für alle Akteure entstehen: Managementstrategien werden heterogener, Führungsstile und Kontrollformen werden reichhaltiger und individuelle Handlungsoptionen für Beschäftigte vergrößern sich. Damit wachsen die Unsicherheiten und müssen neue Lösungen für Sicherheiten gefunden werden, und ebenso wachsen die Anforderungen an das Management und an die Beschäftigten, sich in einer komplexer werdenden betrieblichen Realität durchzusetzen.

3.3 Projektarbeit als neue Form der Arbeitsorganisation und -kontrolle

In diesem Kapitel werden die gewandelten Anforderungen der Arbeitsorganisation am Beispiel der der Projektarbeit in der IT-Branche erläutert. Hier sollen die Besonderheiten dieser Arbeitsform sowie die Charakteristika der Branche aufgezeigt werden. Insbesondere wird der Frage nachgegangen, was Projektarbeit dazu prädestiniert, um den neuen Anforderungen an moderne Erwerbsarbeit besonders gut gerecht zu werden. Zunächst werden die Kennzeichen von Projektarbeit beschrieben, um dann auf deren Besonderheiten einzugehen. Anschließend wird Projektorganisation unter den Aspekten der Managementkontrolle sowie der der Arbeitszeitgestaltung näher untersucht.

3.3.1 Kennzeichen von Projektarbeit

Laut Definition des Deutschen Instituts für Normung bezeichnet „ein Projekt [...] ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, z. B. Zielvorgabe, zeitliche, finanzielle, personelle und andere Bedingungen, Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben und projektspezifische Organisation.“ (DIN 69901) Kritisch merkt Schelle (2010) an, dass in dieser Definition die Beteiligung von Menschen, Arbeitsgruppen und Institutionen fehlt und verweist auf den arbeitsteiligen Charakter von Projekten. Gegen diese enge Begriffbestimmung führt Denker (1998) eine große Bandbreite von Organisationsformen ins Feld, die auf die Projektstrukturen Einfluss nehmen und dazu beitragen, die Abgrenzungen von Projekten zu erschweren. Differenziert werden drei Grundtypen der Organisation, in denen Projekte vorwiegend abgewickelt werden. Erstens die Einfluss-Projektorganisation, bei der Projekte innerhalb der Linie und in deren Zuständigkeitsbereich stattfinden; zweitens die Matrixorganisation als Mischform von Projekt- und Linienorganisation und drittens die reine Projektorganisation. Relevant sind die jeweiligen Zuordnungen, Ressourcen und Kompetenzen der Projekte innerhalb der Gesamtorganisation.

Projektorganisation ist seit längerem üblich, aber ihre quantitative Ausdehnung als Ausdruck eines gestiegenen Interesses an flexibler und marktförmiger Organisation rückt projektförmige Organisationselemente in den Fokus von Arbeitsgestaltung und Arbeitswissenschaft (vgl. Litke 2007).

„Es gibt einen Trend zur Projektifizierung von Arbeit und Organisationen, der auch dadurch gefördert wird, dass in vielen Bereichen die Nachfrage nach kundenindividuellen Lösungen steigt und folglich der Anteil standardisierbarer Prozesse sinkt.“ (Kalkowski/Mickler 2002: 122)

Projektförmige Arbeit ist in verschiedensten Branchen auf dem Vormarsch und mittlerweile eine übliche Form der Arbeitsorganisation. Untersuchungen hierüber existieren in den Branchen bzw. Arbeitsfeldern Wissenschaft, Journalismus, IT-Branche, Werbung und Design, Automobilindustrie (vgl. Gerlmaier 2004, Kalkowski/Mickler 2009, Mayer-Ahuja/Wolf 2003, 2005) sowie im Forschungsbereich (vgl. Rickert 1995, Gemünden/Högl 1998) und in den neuen Medien (vgl. Matuschek u. a. 2001). Auch in vielen weiteren Arbeitsfeldern ist Projektarbeit vorgedrungen; selbst in der Organisation von Betriebsratsarbeit sind Projekte ein bewährtes Instrument, um sich neue Aufgabenfelder zu erschließen (vgl. Legner u. a. 1997). Wichtige Pionierstudien zum Thema kommen aus Skandinavien, die Projektarbeit als das herausragende Merkmal von flexibler Organisation ansehen (vgl. Frame 1987, Wöhe 1990, Meyer 1994). Die deutsche Gesellschaft für Projektmanagement stellt einen rasanten Bedeutungsgewinn von Projekten fest. Selbst die Beratungsliteratur zum Projektmanagement ist mittlerweile kaum zu überblicken. Untersuchungen zum Verbreitungsgrad von Projektarbeit sind kaum zu finden. In der WSI-Betriebsräteunter-

suchung von 2008/2009 geben über die Hälfte (51 Prozent) der Betriebe mit Betriebsrat an, Projektarbeit als Form leistungsorientierter Arbeitsorganisation zu praktizieren (vgl. Ahlers 2010). In der Literatur werden vorwiegend sechs wesentliche Kennzeichen der Projektarbeit identifiziert (vgl. Lundin/Söderholm 1998, Engwall 1998, Kalkowski/Mickler 2009).

1. Eine klare Zielorientierung mit relativ eng umgrenzten Zielen und Aufgabenbereichen.
2. Die zeitliche Begrenztheit der Projekte, die einen überschaubaren Zeitraum umfassen. Projekte, die sich über mehrere Jahre erstrecken, sind eher eine Ausnahme. Durch die Befristung der Projekte kann punktuell auf Schwierigkeiten der Organisation reagiert werden.
3. Eine Einmaligkeit und Einzigartigkeit der Projekte, die sich daran festmacht, dass Projekte selten fortgesetzt werden und wenn doch, dann meist mit anderen Zielen oder Personalbesetzungen.
4. Eine Neuartigkeit der Aufgaben, die Projekte für experimentelle Arbeitsformen prädestiniert oder neue Lösungen hervorbringen, die in den herkömmlichen Organisationsstrukturen nur schwer möglich erscheint.
5. Die Beteiligung verschiedener Stellen, Abteilungen oder Disziplinen, die oftmals in den hierarchischen Systemen selten zueinander finden und deshalb in Projekten neue bereichsübergreifende Kommunikationsstrukturen kreieren.
6. Schließlich wird auf die Schwierigkeit der Begriffsbeschreibung von Projekten verwiesen, da gewisse Ambiguitäten und unscharfe Grenzziehungen gerade wesentliche Merkmale von Projekten sind.

Noch detaillierter kann nach verschiedenen Unterscheidungskriterien innerhalb der Projektvielfalt differenziert werden (vgl. Kalkowski/Mickler 2002). Das betrifft die Größe (Projektvolumen, Ressourcen) der Projekte, die Projektdauer und die Projekthinhalte. Gewöhnlich werden fünf inhaltliche Projekttypen unterschieden: Projekte zu Produktentwicklung, Veränderungsprojekte, Produktionsprojekte (z. B. zur Errichtung neuer Anlagen oder eines neuen Werkes), Investitionsprojekte und Beratungsprojekte. Weiter unterscheiden sich Projekte durch die Einbeziehung der beteiligten Akteure. Grob lassen sich hierbei zwei Klassifizierungen vornehmen: Projekte mit externen Organisationen und/oder weiteren Unternehmen und eine Multiprojektorganisation innerhalb eines Betriebes. Schließlich findet man innerhalb einer Organisation eine Projektgliederung, die sich an der unterschiedlichen Einbettung in die funktionale Organisation festmacht (vgl. Kraus/Westermann 2010, Schelle 2010).⁹⁰

Ein modernes Projektmanagement zeichnet sich dadurch aus, dass Projekte einen zunehmend höheren Stellenwert in der Organisation haben und Projektleiter einen höheren Status innehaben (Aufstiegsmöglichkeiten, Entgelt) als vor einigen Jahren. Hauptkriterium für die Beurteilung von Projekten bleibt vor allem der wirtschaftlich erfolgreiche Abschluss eines Projektes (vgl. Bea u. a. 2008). Auch die Professionalisierung des Projektmanagements kann als Beleg für den Bedeutungsgewinn von Projekten dienen. Dazu zählen vor allem verschiedene Maßnahmen, die auf eine Formalisierung der Projektorganisation abzielen. In Handbüchern werden einheitliche Prozeduren festgelegt (Kompetenzbeschreibungen, Phasenpläne, Entscheidungsstrukturen,

⁹⁰ Das ist erstens die Einflussprojektorganisation, in der der Projektleiter die Arbeiten der involvierten Abteilungen koordiniert; zweitens die reine Projektorganisation als eigenständige Organisation mit großen Kompetenzen und Weisungsrechten und drittens die Matrixprojektorganisation, in der Projekt- und traditionelle Linienorganisation nebeneinander bestehen und ein Mehrliniensystem bilden mit sich überschneidenden Kompetenzen, wobei die Abteilungen in der Linie angesiedelt sind und die Projekte meist auf horizontaler Ebene bestehen.

Meilensteine, Statusberichte, Abnahmepunkte, Dokumentationsvorschriften, Checklisten, Formulare) und gemeinsame Regeln der Projektabwicklung beschrieben und vereinbart. Ein gemeinsames Projektverständnis mit eigenen Begrifflichkeiten hilft bei der Orientierung und der Findung einer Projektidentität. Die Formalisierung von Projekten ist eine Voraussetzung für größere Transparenz in den Abläufen und ebenso wichtig für die Gewährleistung von Autonomie in den Arbeitstätigkeiten innerhalb vorgegebener Grenzen.

Die Implementierung von Projekten erfolgt aufgrund von Anforderungsprofilen, die in eine Projektskizze münden, in der neben Dauer, den Zielen auch die Kompetenzen der Projektbeschäftigten beschrieben werden. In verschiedenen großen Unternehmen gab es einzelne Initiativen in sogenannten Skill-Datenbanken, die individuellen Kompetenzprofile der Beschäftigten zu sammeln. Dagegen wird eingewendet, dass die Pflege solcher Datenbanken im Verhältnis zu ihrem Nutzen sehr aufwendig und teuer ist. Um die finanziellen und zeitlichen Unwägbarkeiten von Projekten zu minimieren, die sich gerade durch ihre Flexibilität auszeichnen, greifen Unternehmen verstärkt auf ein Risikomanagement zurück (vgl. Gassmann u. a. 2001).⁹¹ In der Praxis werden neben der Verwendung softwaregestützter Systeme vor allem verschiedene Checklisten geführt, die das Risiko meist in die drei Kategorien gering, mittel und hoch klassifizieren und verschiedene Maßnahmen festschreiben. Ziel des Risikomanagements ist es, die betrieblichen Unsicherheiten zu begrenzen, zu vermeiden oder zu verlagern. Durch eine Risikoverlagerung werden Gefährdungen auf andere Personen oder Institutionen übertragen.

3.3.2 Allgemeine Organisation

Projektarbeit gilt als die adäquate Organisationsform, in denen Strategien der systemischen Rationalisierung verwirklicht werden können. Projektarbeit ermöglicht Kontroll- und Steuerelemente, die weniger auf Hierarchie bauen, sondern durch Professionalität, Verständigung, Kommunikation und Vertrauen gekennzeichnet sind und damit hervorragend in neue Managementkonzepte passen (vgl. Heintel/Krainz 2001, Seitz 1993). Ferner gewinnen infolge der Verbetrieblung und Individualisierung von Aushandlungsprozessen über die Arbeitszeit die Ebene der Arbeitsgruppe bzw. des Teams an Bedeutung (vgl. Böhm u. a. 2004).

Boltanski und Chiapello (2003) sehen in der Projektorganisation den „neuen Geist des Kapitalismus“ und im „Projekt-Regime“ ihren entsprechenden Kontrollmodus. In immer mehr Betrieben werden projektförmige Strukturen in die Arbeitsorganisation eingefügt, so dass sich der Charakter der Arbeitsorganisation ändert und die Arbeit zunehmend „*projektifiziert*“ (Kalkowski/Mickler 2009) wird. Für die einzelnen Projektbeschäftigten eröffnen sich im Projekt-Regime „Chancen auf Projektivität des Handelns“ (Holtgrewe 2006). Damit ist das Abwägen alternativer Handlungsoptionen auf die Zukunft gemeint, aktiver in Erscheinung zu treten, als es in konventionellen Arbeitsformen möglich gewesen ist (vgl. Holtgrewe 2006: 259). Aktuelle Untersuchungen zur Angestelltentätigkeit zeigen dagegen wieder eine Gegenbewegung von autonomen und kreativen Arbeitsformen hin zu standardisierten und prozessgebundenen Tätigkeiten auch im Bereich von Hochqualifizierten (vgl. Kämpf/Boes 2010).

Der besondere Stellenwert von Projektarbeit resultiert einerseits aus seinem enormen Flexibilisierungspotenzial für die Arbeitsorganisation und andererseits aus seinen besonderen Arbeitsbe-

⁹¹ Auch neue gesetzliche Vorschriften wie das 1998 in Kraft getretene „Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich“ (KonTraG) und die „Neue Basler Eigenkapitalvereinbarung“ (Basel II), die auch für die Risikoabwägung bei IT-Projekten gilt, verpflichten Unternehmen zur Überwachung von Fehlentwicklungen (vgl. Gassmann u. a. 2001).

dingungen, die für viele Beschäftigte Chancen auf größere Autonomie versprechen. Die vielfältigen Einsatzmöglichkeiten, die sich aus der Projektarbeit für Betriebe und Verwaltungen ergeben, beruhen insbesondere darauf, dass schnell, flexibel und unkonventionelle auf neuartige Bedingungen reagiert werden kann (vgl. Schelle 2010). Über Abteilungen und Linien hinweg können Wissen und Ressourcen neu organisiert werden und alternative Lösungsansätze ausprobiert werden. Zum Teil werden Projekte auch als Experimentierfeld genutzt, um neue Wege zu ebnen, die im Falle des Misserfolgs schnell korrigiert werden können, ohne großen Schaden für die Organisation anzurichten. Damit kommt den Projekten eine wichtige Aufgabe als flexibles Korrektiv der Arbeitsorganisation zu, welche zunehmend vor die Aufgabe gestellt ist, eine temporäre Vernetzung von Kenntnissen und Fähigkeiten zu bewerkstelligen. Die Organisation muss der paradoxen Situation gerecht werden, dass Wissen zwar stetig an Bedeutung gewinnt, gleichzeitig jedoch immer schneller veraltet und entwertet wird. Vor allem in wissensintensiven und technologisch ausgerichteten Betrieben wird diese Herausforderung in immer stärkerem Maße durch zunehmende Projektkompetenz bewältigt. In konventionellen betrieblichen Hierarchien stößt die Organisation und Koordination von Wissen schnell an Grenzen. Die typische Linienorganisation der Betriebshierarchie wird den gestiegenen flexiblen Anforderungen an Markt- und Kundenbedürfnissen immer weniger gerecht. Hier bietet die Projektorganisation einen Ausweg. Projekte erweisen sich somit als eine Form der institutionellen Rahmung und Anerkennung von betrieblichen Problemen. Gleichzeitig werden mit der Implementierung von Projekten bereits die Problemlösungen beschritten (vgl. Holtgrewe 2006: 254). Insgesamt kristallisiert sich mit der Projektarbeit eine Form heraus, die eine Antwort auf die verstärkte Temporalisierung von Organisationserfordernissen darstellt.

Der andere Vorteil von Projektarbeit sind die Motivationsgewinne, die bei den Beschäftigten durch eine stärkere Beteiligung und stärkere Selbstorganisation verzeichnet werden.

„Mit Projektarbeit werden grundsätzlich flache Hierarchien und ein lockerer Umgangston auch mit Vorgesetzten, Ganzheitlichkeit, kollegiale Zusammenarbeit jenseits bürokratischer Vorschriften, Autonomie sowie Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten assoziiert.“ (Kalkowski/Mickler 2009: 11)

Vor dem Hintergrund der steigenden Selbstorganisation im Rahmen von Kontextsteuerung spielen projektförmige und kooperative Arbeitsstrukturen eine große Rolle (vgl. Hofstetter 1994). Mit der Gruppenorientierung der Beschäftigten werden Motivation, Identifikation und „Commitment“ erzeugt, die auf eine emotionale Ebene abzielen und Bewusstseinsinhalte im Sinne des Betriebes positiv beeinflussen (vgl. Breisig 2010). Gruppen haben darüber hinaus eine Reihe von Leistung und Kreativität fördernden Nebeneffekten. Individuelle Beiträge summieren sich zu einem „Gruppenganzen“. Schwächere Leistungen können einerseits ausgeglichen werden, andererseits fördern fähige Teammitglieder die Gruppe. Selbstkontrolle, vertrauensvolle kollegiale Zusammenarbeit können durch Teamstrukturen gestärkt werden. Hilfe, Unterstützung und sogar Qualifikationsoptionen werden in funktionierenden Gruppen selbständig erbracht. Schließlich können aus Gruppenstrukturen eigene Subkulturen mit eigenständigen Gruppenidentitäten entstehen, die den Gruppenzusammenhalt stärken und auf das Betriebsklima Einfluss nehmen (vgl. Böhm u. a. 2004). Gegenüber stärker individualisierten Arbeitsformen zeichnen sich Gruppenarbeiten durch eine Leistungsüberlegenheit aus und eine größere Kreativität bei der Lösung von Problemen (vgl. Neubert u. a. 1986). Damit entwickelt sich das Verhältnis von individuellen und kollektiven Elementen in der Arbeitsorganisation auf einer neuen Stufe. Individuelle Spielräume und eigene Arbeitsstile gewinnen an Bedeutung; gleichzeitig verändern sich die Kooperationsstrukturen in den Projektteams.

Herausforderungen für das Management

Aus den vielfältigen Anforderungen von Projektarbeit ergeben sich auch für das Management neue Herausforderungen. Die große Bandbreite an betriebswirtschaftlicher Literatur und Tendenzen der Professionalisierung im Projektmanagement unterstreichen bereits die Bedeutung und den Verbreitungsgrad von Projektarbeit (vgl. Weltz/Ortmann 1992, Bea/Scheurer 2009). Dennoch existieren vielfach noch Hemmnisse oder Widerstände gegen diese neue Arbeitsform. Vielfach wird Projektarbeit von Führungskräften als unattraktiv, konfliktbeladen und belastend bewertet. Ein Grund hierfür ist die fehlende Anerkennung und Aufmerksamkeit der neuen Organisationsform im ganzen betrieblichen System. Projektarbeit wird nicht adäquat in die Organisationsstrukturen eingebunden, sondern als „Methodenset für die ausführende Ebene“ betrachtet. Von höherer Führungsebene wird die Projektorganisation nicht ausreichend in den Fokus genommen (vgl. Kalkowski/Mickler 2009).

Projekte sind oftmals eine Herausforderung für das Management, weil sie bestehende Grundsätze der Arbeitsorganisation in Frage stellen und neue Antworten im Management provozieren oder zumindest ein neues Verhältnis zwischen bewährten und neuen Prinzipien, Methoden und Instrumenten heraufbeschwören (vgl. Sprenger 1995). Drei verschiedene Problembereiche lassen sich ausmachen: (1.) Das Verhältnis von standardisierten und neuen, flexiblen Elementen verändert sich. (2.) Die Projektorganisation greift in die traditionelle hierarchische Linienorganisation ein. (3.) Projektorganisation erfordert eine neue abteilungsübergreifende Kommunikationsstruktur, mit der auch neue Denkweisen und Mentalitäten eingeführt werden. Ganz entscheidend werden durch Projektarbeit die betrieblichen Kontrollformen verändert; diese beeinflussen wiederum – quer zu den beschriebenen Problemlagen – die Organisation und die Projektbeschäftigten.

1. Die *Entformalisierung* der betrieblichen Arbeits- und Leistungsregulation – besonders durch wissensintensive Tätigkeiten – findet in Projektarbeit gute Chancen der Realisierung. Gegenüber der vorherrschenden mathematisch-betriebswirtschaftlichen Denkweise bestehen die Chancen von Projektorganisation darin, dass die Beziehungen der Projekte zur Organisation relativ offen gestaltet werden können und neue Impulse wie z. B. eine ganzheitliche Betrachtungsweise die gesamte Unternehmenskultur bereichern können.

„Rekursiv-polyzentrische Kommunikations- und Kooperationsformen gewinnen gegenüber den hierarchisch-linearen an Bedeutung.“ (Kalkowski/Helmer 2004: 4)

Allerdings macht sich ein Kontrollverlust des Managements gegenüber einzelnen Projektaktivitäten insofern bemerkbar, als sich Projekte von den klassischen Strukturen lösen können. Projekte können eigene Kulturen der Beziehung („Subkulturen“) entwickeln, aus denen Konflikte entstehen können, da Fachkompetenzen in den Projekten und Entscheidungsmacht im Management immer weiter auseinanderklaffen können. Außerdem erschweren unklare Abgrenzungen, Mehrdeutigkeiten und wechselnde Anforderungen an die Projektorganisation eine eindeutige Projektbeschreibung. Aufgaben und Kompetenzbereiche sind teilweise selbst Gegenstand von Aushandlungen in Projektprozessen.

Als Gegenbewegung zur Entformalisierung hat sich eine starke Strömung der *Formalisierung* von Projekten etabliert. Die Standardisierung hat vor allem das Ziel einen gemeinsamen Rahmen zu schaffen mit einheitlichen Begrifflichkeiten und einem gemeinsamen Projektverständnis, der freie Gestaltungsmöglichkeiten gewährleistet und diese wiederum zurücknimmt. Prozesse der Entgrenzung werden durch bestimmte Routinen und Standardisierungen in Projekten oder innerhalb der Teams abgefedert oder durch neue Grenzziehungen ersetzt. Standards und Normierungen entlasten durch die Reduktion von Komplexität die zeitlichen

Anforderungen, die eine freiere Zeitgestaltung nach sich zieht (vgl. Böhm u. a. 2004). Kontrolle von Planung, Durchführung und Ergebniskontrolle technischer und betriebswirtschaftlicher Projektablaufe versuchen die Spielräume von Projekten einzuengen. Handbücher, Definition von Begriffen und Verantwortlichkeiten, Phasenmodelle sowie Projektcontrolling sind Teile einer Standardisierung des Projektmanagements. Gleichwohl unterscheidet sich in den verschiedenen Projekten der Grad der Standardisierung deutlich von denen in der klassischen Produktion (Taylorismus). Handlungsspielräume bleiben trotz Formalisierung bestehen, Begrenzungen durch Standards müssen von den Projektteams als nützliche Hilfestellungen akzeptiert werden.

2. Das Spannungsverhältnis von *permanenter Organisation* (Linienorganisation) und *temporärer Organisation* (Projektorganisation) stellt ein grundsätzliches Dilemma in der Projektorganisation dar. Heintel und Krainz (2001) verweisen darauf, dass die Dualität zweier konkurrierender Hierarchieprinzipien grundsätzlich konfliktträchtig ist und per se ein Politikum darstellt. Entscheidend für die Organisation von Projektarbeit ist ihre Einbettung in die betriebliche Gesamtorganisation bzw. inwieweit Projekte eine eigenständige Organisationsform besitzen oder in die Linienorganisation integriert sind und mit Zuständigkeiten und Abgrenzungen quer zu verschiedenen Linien liegen. In flachen Hierarchien, wo überwiegend projektorientiert gearbeitet wird, sind die Bedingungen wesentlich günstiger als in Strukturen unter der Dominanz der Linienorganisation. Bleibt die Projektorganisation dagegen hinter der Linienorganisation eine untergeordnete Organisationsform, sind auch die Spielräume für das Projekt begrenzt. Beide Formen werden in einer Matrix in einer horizontalen und einer vertikalen Organisation miteinander verknüpft. Auf horizontaler Ebene werden Projekte fachlich organisiert, in der vertikalen Linie sind die Ebenen nach disziplinarischen Funktionen strukturiert. Projektbeschäftigte stehen dabei in mehreren Weisungsbeziehungen. Die hierbei entstehenden Zuständigkeits-Überkreuzungen führen in der Praxis häufig zu so großen Problemen, dass die personelle Weisungsbefugnis auf die Linie beschränkt wird (vgl. Heintel/Krainz 2001).

Wichtige Berührungszonen zwischen Projektorganisation und Linie betreffen die Aushandlung der Projektvereinbarung und das Verhältnis von Projekt und Abteilungsleiter. Mögliche Reibungen können durch Aushandlung von Projektverträgen und die Einsetzung von Schlichtungsinstanzen entschärft werden. Eine weitere Konfliktkonstellation für die Projekte resultiert aus der oft hohen Definitionsmacht des Vertriebes. Durch die Übertragung von Verantwortung auf die Projektleitung per Kontrakt kann der Einfluss der Vertriebsabteilung begrenzt und die Autonomie des Projektes ausgedehnt werden. In verschiedenen Untersuchungen konnte festgestellt werden, dass weniger mögliche Denkblockaden und Vorbehalte gegen Projektarbeit problematisch sind als immanente Widersprüche in der Matrixorganisation, die zu Reibereien führen. So bleibt vielfach die Fachabteilung in der Linie für Projektbeschäftigte die „Heimatorganisation“ obwohl weitgehend projektbezogen gearbeitet wird. Aber auch in stärker projektorientierten Unternehmen ist eine Linienorganisation als Kernstruktur wichtig für die Funktionalität des Unternehmens. Diese Kernstruktur bildet einerseits das Gerüst für die Projekte und andererseits setzt sie die Grenze für weitere „Projektifizierungen“ (vgl. Heintel/Krainz 2001).

Die Projektmanager verfolgen stärker die partikularen Interessen ihres Projektes, während die Linienmanager mehr die Gesamtverantwortung des Unternehmens (oder ihres Teilbereichs) im Auge haben. Weiter unterscheiden sich die Anforderungen in Projekten teils erheblich von denen in der Linie. Dort treffen Projektbeschäftigte aus unterschiedlichen Bereichen und Pro-

fessionen mit ihren jeweils eigenen Fachkulturen aufeinander, was sowohl bereichernde als auch konfliktträchtige Prozesse auslösen kann. In jedem Fall sind die Anforderungen an die kommunikativen Fähigkeiten für Projektleitung und Projektbeschäftigte in den Aushandlungsprozessen wie in der alltäglichen Kommunikation meist höher als in der Linienorganisation. Die Matrixorganisation versucht verschiedene Organisationsprinzipien sowie die verschiedenen Interessen von Fachabteilungen und Projekten zu integrieren, was ihr Konfliktpotenzial generell ansteigen lässt.

„Linienfürsten“, in manchen Unternehmen nicht ohne Grund auch „Säulenheilige“ genannt, boykottieren die Projektarbeit, weil sie sie als Eingriff in ihre Machtsphäre sehen.“ (Schelle 2010: 23)

Der Bedeutungsgewinn von Projekten innerhalb eines Unternehmens lässt sich deshalb an einer Aufwertung der Projektmanager innerhalb der Führungsebene ablesen (vgl. Bea/Scheurer 2009). Durch Einführung von Projektmanagerkarrieren und die Etablierung eines eigenständigen Karrierewegs wächst die Machtbasis der Projektmanager im Management. Je stärker die Position ausgefüllt wird, desto eher verfügen solche Manager über ein eigenes Projektbudget, sind an der Entwicklung von Projektzielen beteiligt und besitzen Einfluss auf Ressourcen und bei der Auswahl der Projektbeschäftigten. Auch die Interventionsmöglichkeiten der Linienvorgesetzten, bzw. des höheren Managements sind in Organisationen mit starken Projektmanagern entsprechend eingeschränkt. In etlichen Unternehmen wird Projektarbeit auch als Bewährungsprobe eingesetzt für ambitionierte Manager/-innen mit besonderer Leistungsorientierung (vgl. Pongratz/Voß 2003).

3. Die Integration der Projekte erfolgt ganz wesentlich über das *Schnittstellenmanagement*, also die Organisation der Arbeit über verschiedene Abteilungen und Teams hinweg (vgl. Hamm 2002). Trotz ausreichender Personalausstattung können verschiedene Gründe für eine mangelhafte Abstimmung und einen Projektmisserfolg verantwortlich sein. Schlechte Arbeitsorganisation, unrealistische Projektplanung sowie soziale Faktoren wie Gruppendruck, Karrierestreben usw. sind Hemmnisse innerhalb der Projektabwicklung wie im Verhältnis zu anderen Abteilungen. Auch Störungen des Verhältnisses von Leistung und Gegenleistung im Arbeitsverhältnis oder mangelnde methodische Unterstützung durch Serviceabteilung oder durch Projektcontroller kann das Schnittstellenmanagement erschweren.

„Grundsätzlich wird sich alles störend auf ein neues Arbeitszeitsystem auswirken, was im klassischen Sinne Anweisungsstrukturen abbildet, also insbesondere formelle Hierarchien. Einen ebenso wirksamen Hemmschuh allerdings bilden informelle Herrschaftsverhältnisse, die in keinem Organisationshandbuch erfasst sind. Auch sie stehen einer Vergrößerung der Befugnis zur Selbststeuerung im Wege.“ (Hamm 2002: 68)

Bei der Einführung selbst steuernder Arbeitszeitsysteme sind Veränderungen der Arbeitsorganisation impliziert, die nicht immer bedacht werden. Mögliche Sollbruchstellen in der Organisation sind bürokratische Hürden gegenüber der Initiative von Beschäftigten, die Verselbständigung von Abteilungen, Schwierigkeiten bei Vertretungen infolge von Urlaub oder Krankheit, technische Ausstattung und Materialbeschaffung, das sich den neuen Abläufen nicht anpasst hat sowie die Zersplitterung bestehender Kommunikationsstrukturen. Mittels tiefgreifender Analyse der bisherigen Organisation lassen sich solche Sollbruchstellen der Projektorganisation erkennen und daraus folgende Schwierigkeiten überwinden. Um eine realistische individuelle Aufgabenplanung zu erstellen und diese transparent zu machen, kommen sogenannte Balanced Scorecards zum Einsatz, auf denen Ziele und Realisierungszeiträume entsprechend ihrer jeweiligen Bedeutung gewichtet werden (vgl. Hamm 2002).

Die Erwartungen der Projektleitungen orientieren sich verstärkt am Leitbild des unternehmerischen Handelns. Dies äußert sich unter anderem in einer (Ideologie-)Kritik an bürokratischen Hemmnissen und Formalisierung.

„Die Erwartungen an die Projektleiter, ‚wie Unternehmer‘ zu denken und zu handeln, sowie die Verhaltenserwartungen der Projektleiter an die Mitarbeiter begründen einen impliziten oder psychologischen Vertrag, der ihr Arbeitsengagement trägt und über ihre Bereitschaft entscheidet, sich für die Projektziele einzusetzen. Wird er verletzt, droht das Commitment zum Projekt und seinen Zielen verloren zu gehen. Das ist nach Auskunft der befragten Experten jedoch die größte Gefährdung für den Projekterfolg.“ (Kalkowski/Mickler 2009: 177)

Neue gestiegene Kommunikationsanforderungen innerhalb der Projekte und „außerhalb“, zwischen den Abteilungen oder Unternehmen, verbinden sich mit den Ansprüchen an größere Autonomie und Selbstorganisation der Beschäftigten. Die Teamentwicklung spielt in Projekten eine große Rolle, da sich die Teams aus verschiedenen interdisziplinären Abteilungen und Professionen zusammensetzen. Hier sind insbesondere die sozialen Kompetenzen von Führung und Projektbeschäftigten gefordert (vgl. Kalkowski/Helmer 2004). Klare Strukturen mit definierten Abgrenzungen, Kompetenzen und Zielvorgaben erleichtern ein professionelles Projektmanagement. Insbesondere ist die Zuordnung zu Linien- und Projektorganisation ein neuralgischer Bereich, der von Projektbeschäftigten wie Vorgesetzten häufig kritisch beurteilt wird. Zum Beispiel wenn Beurteilungen von Linienvorgesetzten erfolgen, die kaum Einblicke in die Projektaktivitäten haben und dennoch die Karrierechancen von diesen Beurteilungen abhängen (vgl. Kalkowski/Helmer 2004).

3.3.3 Steuerung und Kontrolle

Das Projektmanagement kann als ein umfassendes Führungskonzept aufgefasst werden, welches sich nicht auf technisch-methodische Aspekte der Projektorganisation beschränkt, sondern grundlegend in die betriebliche Organisation eingreift und diese verändert.

„Wird das Projektmanagement als Führungskonzept verstanden, so bedeutet dies, dass die Ziele, die Aufgaben und Methoden des Projektmanagements mit der strategischen Entwicklung des Unternehmens verknüpft werden müssen.“ (Bea u. a. 2008: 5)

Im projektorientierten Unternehmen erfolgen flexible Marktanpassungen oder schnelle Anpassungen an Rahmenbedingungen (wirtschaftliches Umfeld, neue Gesetze, Branchenveränderungen) vorwiegend über Projektarbeit.

„Projektorientierte Unternehmen führen alle komplexen, neuartigen und teamorientierten Aufgabenstellungen in Form von Projekten durch.“ (Patzak/Rattay 1997: 458)

Aus soziologischer Sicht wird immer wieder Kritik an einer vorwiegend betriebswissenschaftlichen Analyse des Projektmanagements geübt, die weitgehend auf funktionale Beschreibungen des Projektablaufs fokussiert ist. Widersprüche und Ambivalenzen werden nur unzureichend beschrieben. Die traditionellen ingenieurwissenschaftlichen Modelle bleiben auf einer technischen Ebene beschränkt und können somit die sozialen Dimensionen nicht erfassen (vgl. Ayan u. a. 2001).

Für die Projektleitung ergeben sich aus den Projektanforderungen eine Mischung aus altbekannten Führungsqualitäten und neuen Fähigkeiten, um die flexiblen und relativ autonomen Projekte zu steuern (vgl. Hofstetter 1994). Die drei Kernbereiche von Leitung sind erstens das eigentliche Projektmanagement (Planung, Organisation, Controlling, Stresstoleranz), zweitens der Umgang mit Kunden (Kundenorientierung, Analysevermögen, persönlicher Auftritt) und drittens Teammanagement und Führung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen (Führungskompetenzen,

Leistungsorientierung, Sensitivität). Darüber hinaus sind neben den fachlichen und sozialen Kompetenzen zunehmend auch emotionale Kompetenzen von der Projektleitung gefordert. Der Umgang mit den eigenen Gefühlen einerseits und Sensibilität gegenüber den Bedürfnissen und Gefühlen der Untergebenen trägt zur Motivation bei, befähigt zu intuitiven Entscheidungen bei uneindeutigen Situationen und hilft, das Team auf Ziele und Verhaltensregeln zu verpflichten (Commitment).

Strukturierungsinstrumente innerhalb von Projekten sind Struktur- und Ablaufpläne. Die Transparenz der Projekte wird durch eine meilensteinorientierte Planung der Projektphasen erreicht. Risikoanalysen sollen mögliche Quellen des Misserfolgs wie Terminüberschreitung, Kostensteigerung, verfehlte Zielsetzungen identifizieren. In der betriebswissenschaftlichen Literatur wird auf eine gründliche Vorbereitungsphase, der sogenannten Definitionsphase von Projekten hingewiesen. Eine Studie von Lechler (1997) untersucht 448 Projekte auf ihre Erfolgskriterien und stellt hierzu fest:

„Die nachgewiesene Abhängigkeitsstruktur der Erfolgsfaktoren deutet auf eine besonders hohe Erfolgsrelevanz der ersten Projektphase hin, da die wesentlichen Rahmenbedingungen durch die Merkmale der beteiligten Personengruppen fixiert werden.“ (Lechler 1997: 278)

In Unternehmen mit Multiprojektmanagement wird vielfach ein Projektmanagement-Office eingerichtet, das als Anlauf- und Servicestelle für verschiedene Projektaktivitäten im Unternehmen dient. In kleineren Projekten reicht der Projektauftrag als Kontrakt zwischen Projektauftraggeber und Projektauftragnehmer; in größeren Projekten werden die vereinbarten Leistungen im sogenannten Lastenheft⁹² festgeschrieben. Im Pflichtenheft⁹³ werden die Methoden der Auftragsumsetzung beschrieben. Auch die Strukturierung der Projekte ist genormt und erfolgt in der Regel durch Arbeitspakete (DIN 69 901), die nach Objekt- oder Erzeugungsgliederung sowie funktionell in einem Projektstrukturplan differenziert sind.

Die zeitliche Strukturierung von Projekten wird in Projektphasen vorgenommen, die mit Meilensteinen schließen. Ein Meilenstein ist ein „Ereignis besonderer Bedeutung“ (DIN 69 900), das inhaltlich beschrieben wird und einem Plantermin zugewiesen wird. Phasenmodelle bieten mit ihren Haltepunkten Orientierungsschemata, die zeitliche Komplexität reduzieren, Vorgehensweisen vorschreiben und bei Abweichungen den Zeitpunkt festlegen, an dem alternative Prozesse einzuleiten sind. Die Planung und Steuerung von Terminen hat beim Projektmanagement wegen der oft knappen Kalkulierung eine hohe Bedeutung. Deshalb ist eine Frühwarnung mittels methodischer Unterstützung (z. B. mit Netzplantechnik) ein verbreitetes Instrument, um Fehlentwicklungen rechtzeitig zu erkennen (vgl. Schelle 2010). Projektberichtswesen und Informationsverarbeitung haben die Aufgabe, den Projektfortschritt zu beobachten und bei Abweichungen frühzeitig Alarm zu schlagen.

Die Qualitätssicherung erfolgt meist in prozessbezogenen kontinuierlichen Kontrollen wie etwa dem Total Quality Management (TQM), in dem die einzelnen Beschäftigten weitgehend verantwortlich eingebunden werden.

„Ein wichtiger Bestandteil des QMS [Qualitätsmanagementsystem, F. M.] ist die Mitarbeiterorientierung. Qualifizierte Mitarbeiter sind notwendig, um das Idealbild eines optimal durchgeführten, auf die Kundenbelange ausgerichteten Projektablaufes zu erreichen. Der

⁹² „Das Lastenheft ist die Gesamtheit der Anforderungen des Auftraggebers an die Lieferungen und Leistungen eines Auftragnehmers.“ (DIN 69905)

⁹³ „Das Pflichtenheft enthält die vom Auftragnehmer erarbeiteten Realisierungsvorgaben auf Grund der Umsetzung des Lastenheftes.“ (DIN 69905)

Projektmanager sollte sie regelmäßig befragen, weil sich daraus Hinweise auf Qualitätsmängel ergeben könnten.“ (Schelle 2010: 210)

Die Dokumentation eines Projektes erfolgt gewöhnlich in Form von Projektmanagement-Handbüchern, die systematisch Verfahren beschreiben und Checklisten definiert. Schließlich entwickeln die Controllingabteilungen eigenständige Berichtswege und definierte Prozesse für Projekte. Projektrollen, Abläufe und Abweichungen werden über computergestützte Projektmanagementsysteme in Kennzahlensysteme, Balanced Scorecards und Projektbenchmarks überführt. Schon diese sehr allgemeine Beschreibung von Projektabläufen macht den starken Formalisierungsgrad von Projekten und die große Komplexität der Aufgabenstellungen und Organisationsstrukturen deutlich. Mittlerweile versucht eine Interventionsforschung die Auswirkungen von Komplexität in Projekten zu analysieren und Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis zu erteilen, mit denen die technischen, organisatorischen und sozialen Prozesse gemanagt werden können (vgl. Grimm 2009).

Vorgesetzte in den klassischen Hierarchien erfahren Projektarbeit oft als einen Kontrollverlust. Fachkompetenzen und Entscheidungskompetenzen fallen in wissensintensiven Arbeitsfeldern oft auseinander. Auch können Projekte eine Gegenmacht (Subkultur) gegen die Linienorganisation mit eigenen Gruppenstrukturen entwickeln. Das Spannungsverhältnis von Standardisierung aufgrund stärkerer Komplexität und Herausbildung einer Professionalisierung des Projektmanagements auf der einen Seite und der Einbeziehung subjektiver Verhaltensweisen der Projektbeschäftigten auf der anderen Seite setzt sich auf Ebene der Projektmethoden fort als Ambivalenz von betriebswirtschaftlicher Umklammerung (Bürokratisierung) und kreativen, innovativen Problemlösungskompetenzen.

„Ein Projektmanagement, bei dem Kontrollbedürfnisse und Effizienzsteigerung durch Ausschaltung von Redundanzen im Mittelpunkt stehen, droht die subjektiven Potenziale und interdisziplinären kooperativen Lernprozesse von Spezialisten zu blockieren, die durch eine Projektorganisation freigesetzt und gefördert werden sollen.“ (Kalkowski/Mickler 2009: 15)⁹⁴

Um dem Kontrollverlust durch neue Formen der Arbeitsorganisation zu begegnen, sind neben systemischen Veränderungen (z. B. neue finanzielle Anreizsysteme, Zielvereinbarungen usw.) Modifikationen im Führungshandeln ein Mittel der Wahl. Die Gewährung von Autonomie seitens des Managements ist traditionell ein Bestandteil der betrieblichen Gratifikation und eine wichtige Motivationsquelle für die Beschäftigten. Verlieren die Führungskräfte wie etwas bei der Einführung von Vertrauensarbeitszeit nicht mehr über diese Ressourcen, verlieren sie ein wichtiges Pfund in den Austauschbeziehungen. Das Verhalten der Führungskräfte gewinnt deshalb in Prozessen der Reorganisation, die mit Autonomiegewinnen der Beschäftigten verbunden sind, eine neue Bedeutung. Bei der Einführung von Vertrauensarbeitszeit sind sie ein wesentlicher Faktor, der Neuerungen blockieren kann und die Wirkungen der kulturellen Umbrüche neutralisiert oder zu Fürsprechern des Wandels werden (vgl. Böhm u. a. 2004).

Das Führungsverhalten bewegt sich dabei zwischen Formen der Autonomieförderung und Heteronomie, wobei die Übergänge nicht trennscharf sind, sondern fließend ineinander übergehen.

„Der Unterschied liegt dabei oft nicht in der Frage, ob Führungshandeln in einer konkreten Situation die Autonomie der Gruppe oder von Einzelnen begrenzt, sondern welche Haltung dabei zum Ausdruck kommt.“ (Böhm u. a. 2004: 190f)

⁹⁴ Allerdings beschränken sich Kalkowski und Mickler meines Erachtens auf eine relativ dichotome Unterscheidung in traditionelle, formalisierte und entstandardisierte, offene Projektstrukturen, ohne weiter zu differenzieren.

An die Stelle von Kontrolle tritt ein Führungsverhalten, das mit wohlwollender und anerkennender Beobachtung umschrieben werden kann. Es versucht den Bedürfnissen der Beschäftigten nach partizipativer Führung gerecht zu werden und verbindet Kenntnisse über die Arbeitstätigkeiten mit dem Interesse des Vorgesetzten an der Person. Statt Gleichgültigkeit gegenüber den Arbeitsprozessen zu kommunizieren, kann der Vorgesetzte mit seinen Untergebenen in einer Atmosphäre „auf Augenhöhe“ kommunizieren, informieren oder nötigenfalls auch intervenieren.⁹⁵

Auch die Organisation von kollektiver Kommunikation hilft den Führungskräften dabei, den Überblick zu behalten und sich regelmäßig über den Stand im Projekt zu informieren. Teamstrukturen werden hierdurch gestärkt und die individuellen Fähigkeiten der Beschäftigten besser zur Geltung gebracht. Gleichwohl bleiben das Führungsverhalten und der Führungsstil von individuellen Faktoren abhängig. So zeigen die Nutzung von Zielvereinbarungen unterschiedliche Haltungen und Strategien der Führungskräfte (vgl. Watzka 2011). Vorgesetzte können Zielvereinbarungen dazu verwenden, entweder individuelle Schwächen aufdecken oder realistische Ziele auf Basis vorhandener Kompetenzen zu verhandeln. Dieser Widerstreit zwischen direkter Kontrolle und Motivation der Beschäftigten führt dazu, dass direkte Konfrontation mit den Beschäftigten vermieden wird und subtile Formen der Durchsetzung gewählt werden. Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass auch die Beschäftigten selten mögliche Überlastgespräche direkt suchen (vgl. Böhm u. a. 2004).

Je komplexer und unwägbarer die Projekte in wissensintensiven Arbeitsbereichen gestaltet werden, umso stärker wird die Steuerung von Arbeitsleistung über das Contracting vermittelt (vgl. Kalkowski/Mickler 2009). Die Rahmenbedingungen der Vertragsgestaltung sind davon abhängig auf welche Art die Verankerung der Projekte in die Organisationsstruktur erfolgt, ob die Projekte zentral oder dezentral organisiert sind, welche Projektmanagementmodelle zugrunde liegen und wie hoch der Grad der Formalisierung ist.

„Wir gehen davon aus, dass die in Projekten geforderten Verhaltensweisen und Einstellungen maßgeblich durch die betriebliche Praxis des Contractings beeinflusst werden, und dass das Contracting darüber entscheidet, ob und inwieweit die Mitarbeiter ihre Werthaltungen, ihre Arbeitsidentität und Ansprüche an die Arbeit verwirklichen können. Hochqualifizierte Angestellte dürften Projektarbeit als Chance für die Selbstentfaltung erfahren, wenn das Contracting ihnen autonomes Arbeiten, Partizipation, berufliche und persönliche Entwicklungsperspektiven und eine ausgeglichene Work-Life-Balance ermöglicht.“ (Kalkowski/Mickler 2009: 17)

Das Contracting setzt sich aus expliziten und impliziten Vertragsbestandteilen zusammen. Explizite Elemente sind der eigentliche Arbeitsvertrag, variable Entgeltbestandteile, die an die Zielerreichung gekoppelt sind, Ergebnisorientierung als Koordinierungsinstrument des Managements sowie verschiedene weitere Führungsinstrumente (z. B. Mitarbeitergespräche, Personalbeurteilungen). In den impliziten Bestandteilen sind generelle Vorstellungen und Annahmen über das Arbeitsverhalten sowie wechselseitige Erwartungshaltungen der Vertragsparteien enthalten, die sich aus dem Habitus und der beruflichen Sozialisation von Angestellten ergeben. Insgesamt wird deutlich, dass Projektarbeit trotz oder gerade wegen seines „Querschnittscharakters“ geeignet ist, die neuen Organisationsanforderungen an Flexibilität, Innovation und größerer Autonomie der Beschäftigten zu erfüllen. Der Stellenwert von Projekten hängt wesentlich davon ab, wie stark die Projektarbeit in die betriebliche Gesamtorganisation eingebettet ist und wie sich projektförmige Organisation zu klassischen Organisationselementen verhält.

⁹⁵ „Aufmerksame Beobachtung und entsprechende Rückmeldung wird in diesen Kontexten [mit hoher Selbststeuerung, F. M.] weniger als eine ‚Autonomiebedürfnisse missachtende Kontrolle‘ interpretiert, sondern vielmehr als Voraussetzung für die Anerkennung von Leistungen und adäquate Einschätzung individueller Entwicklungspotenziale.“ (Böhm u. a. 2004: 189f)

3.3.4 Arbeitszeitgestaltung in Projekten

Vielfach wird Projektarbeit mit einer Verdichtung von Arbeitszeit sowie einer Extensivierung von Arbeitszeiten assoziiert. Diese stellt zum einen eine große Arbeitsbelastung dar, aus der gesundheitliche Risiken folgen und zum anderen wirkt sich die Zeitkompression negativ auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie aus (vgl. Gerlmaier 2004).

„Und ganz gleich, ob solche Projekte interne Aufgabenstellungen verfolgen oder der Entwicklung eines Produktes oder neuer Dienstleistungsangebote dienen, sie sind [...] fast schon naturgesetzlich eine Quelle von Mehrarbeit.“ (Kratzer 2001: 102)

Die Ursachen hierfür sind neben Strategien der Vermarktlichung, höhere Anforderungen durch eine stärkere Partizipation (Meetings, Termine, Absprachen, usw.), Aufgabenintegration und Reportingaufgaben. Zeit wird gerade in modernen Formen der Arbeitsorganisation wie Projektarbeit zu einer eigenständigen Zielgröße. Aufgrund von Entgrenzungsprozessen, die die Grenzen zwischen ‚Arbeit und Leben‘ immer stärker verwischen, fällt auf, dass Zeitprobleme in Projekten überwiegend als Qualitätsprobleme thematisiert werden und damit ihren politischen Charakter verlieren (vgl. Kratzer 2001). Neben der hohen Leistungsbereitschaft von Beschäftigten in der IT-Branche sind verschiedene Formen von Druck für die hohe Bereitschaft von Mehrarbeit verantwortlich. Arbeitsmengen, Termindruck sowie die Erwartungen von Vorgesetzten oder die Angst, als leistungsgemindert zu erscheinen, sind weitere Gründe hierfür (vgl. Trautwein-Kalms/Ahlers 2002).

Arbeitszeitkontenmodelle mit Ampelregelungen sowie die Verweigerung von Überstunden sind oft die einzig praktizierten Maßnahmen der Interessenvertretung, um Druck zu entfalten oder um größeren Einfluss auf die Personalbemessung zu gewinnen. Für Beschäftigte kann das hohe Volumen an Überstunden problematisch sein. In vielen Betrieben ist Mehrarbeit in bestimmten Phasen ein systematischer Bestandteil von Projektarbeit.

„In den Gesprächen wurde mehrfach zum Ausdruck gebracht, daß Überstunden zur Normalität von Projekten gehören und sozusagen gleich von Beginn an miteingeplant sind.“ (Denker 1998: 64)

Auch die organisatorische und zeitliche Flexibilität in den verschiedenen Projektphasen ist ein Kernelement der Projektstätigkeit, das von den Beschäftigten akzeptiert wird. Kritisch betrachtet wird hingegen die generelle Zeiteinteilung und fehlende Zeitpuffer innerhalb der Projektfolge. Mangelhafte Personalplanung und eine unzureichende Personalbemessung, die sich am Limit bewegt, sind mitverantwortlich für die hohen Überstunden.

„Einhellig fordern alle Beschäftigten Regenerationsphasen, Zeit zum Abfeiern der aufgelaufenen Überstunden, Zeit zur Qualifizierung und zum „Know-how-Auftanken“ zwischen zwei Projekten.“ (Denker 1998: 65)

Direkte Arbeitszeitkontrollen sind in projektförmiger Arbeitsorganisation fast nirgendwo anzutreffen, die Arbeitskontrakte werden weitgehend auf Basis von ergebnisorientierten Zielvereinbarungen abgeschlossen. Wissensintensive Projekte erfordern informelle Strukturen der Steuerung, die Projektleiter und alle beteiligten Akteure mit einbezieht. Die hohe Leistungsbereitschaft der Projektbeschäftigten geht häufig einher mit starker Karriereambition und einem hohen Arbeitsethos. Betont wird die große Bedeutung von Commitment und Loyalität der Beschäftigten gegenüber den Unternehmenszielen.

„Häufig berichteten Projektleiter, andere Managementvertreter und Projektmitarbeiter, es verstoße gegen die (Berufs-) Ehre und den Ehrgeiz von Mitarbeitern, wenn sie länger für eine Aufgabe benötigten als von ihnen anlässlich der Zielvereinbarung mitdefiniert.“ (Kalkowski/Helmer 2004: 53)

Gerade die Erwartungen an selbständiges Arbeiten, Eigeninitiative, Kreativität und höhere Autonomie in der Arbeitsgestaltung lassen die Projektarbeit besonders attraktiv erscheinen. Gegen die formalisierten Strukturen bzw. die „technisch-bürokratische Umklammerung“ der Projektorganisation regt sich vielfach der Widerstand der Projektbeschäftigten. Besonders negativ schlägt zu Buche, wenn Rollenerwartungen und reale Partizipation in Projekten zu weit auseinanderdriften.

Untersuchungen zu Vertrauensarbeitszeit in projektförmiger Arbeitsorganisation konnten zeigen, dass eine ausreichende zeitliche Komplexität der Arbeitstätigkeiten eine wesentliche Bedingung für die Ausweitung von Autonomie ist (vgl. Böhm u. a. 2004). Je standardisierter und kleinteiliger Tätigkeiten zugeschnitten sind, desto besser eignen sie sich für tayloristische Arbeitsformen und lassen nur wenige Handlungsspielräume zu. In der Projektarbeit können die individuellen Spielräume entscheidend vergrößert werden, wenn Vertretungsmöglichkeiten vorhanden sind. Hierzu sind gleiche Qualifizierungsniveaus der Teammitglieder wichtig. Aber auch die Akzeptanz von individueller Zeitautonomie. Das Niveau der Tätigkeiten, bzw. der Qualifikationsgrad der Beschäftigten ist nicht unbedingt ausschlaggebend für die vorhandenen Spielräume. Es zeigt sich, dass auch bei einfachen Tätigkeiten in vergleichbaren Situationen sehr verschiedene Autonomiegrade vorhanden sind. Umgekehrt sind die Zwänge, denen hochqualifizierte Beschäftigte unterliegen so groß, dass die zeitliche Verfügbarkeit miniert wird. Vor allem durch große Arbeitsmengen und eine Ausdehnung der Arbeitszeiten werden Spielräume verkleinert und alternative Handlungsoptionen beschränkt. Die tendenziell autonomen Tätigkeiten und Strukturierungsfreiräume bei hochqualifizierten Arbeiten werden somit konterkariert (vgl. Böhm u. a. 2004).

Während die zeitliche Erfassung der Arbeitszeit in projektförmiger Arbeitsorganisation an Bedeutung verliert, sind zunehmender Leistungsdruck und Stress Probleme der steigenden Leistungsanforderungen (vgl. Sauer 2004). Sichtbar wird dieser Aspekt in steigenden Gesundheitsrisiken und Beeinträchtigung der Lebensqualität (vgl. Kratzer/Nies 2009). Mit steigender Autonomie der Beschäftigten und einer individuellen Arbeitszeitregulierung vollzieht sich ein Bruch vormals kollektiv ausgehandelter Grenzsetzungen. Aber auch die Einhaltung bestehender Grenzen wird zunehmend von den Beschäftigten ignoriert. Durch eine marktzentrierte Organisations- und Produktionsweise wird die Arbeitszeitorganisation von der Leistungs politik entkoppelt, wodurch der Leistungsdruck der Beschäftigten steigt und die gesundheitlichen Risiken vergrößert. Beschäftigte haben die Wahl zwischen Arbeitszeitverlängerung oder Arbeitszeitintensivierung, die Grenzziehungen zwischen Arbeit und Leben werden dabei immer elastischer.⁹⁶

Untersuchungen zur Einführung von Vertrauensarbeitszeit zeigen, dass ein Zusammenhang von neuen Arbeitsformen und Leistungsdruck nicht zwingend ist (vgl. Böhm u. a. 2004). Dennoch sind unter hohen Leistungsvorgaben und knappen Ressourcen die Bedingungen für Vertrauensarbeitszeit am rigidesten. Für eine erfolgreiche Implementierung von neuen Formen der Arbeitsorganisation sind die Leistungsvorstellungen der Beschäftigten wichtiger. Eine Entkoppelung von Arbeitszeit und Leistung kann die Zeitautonomie nur dann erhöhen, wenn Leistungsbereitschaft und Ziele zwischen Beschäftigten und Unternehmen gegenseitig anerkannt werden. Das setzt wiederum voraus, dass Beschäftigte Kompetenzen besitzen, ihr Arbeitsvermögen zu organisieren, zu strukturieren, zu begrenzen und selbständig zu mobilisieren (vgl. Böhm u. a. 2004, Hildebrandt 2004).

Im Zuge von stärkerer Subjektivierung der Arbeit und Individualisierung der Arbeitszeitgestaltung sind aber auch soziale Faktoren wie die Organisation von Projekten und deren Gruppen-

⁹⁶ „Der Umgang mit der individuellen Zeit wird zur zentralen Aufgabe.“ (Sauer 2004: 20)

zusammensetzung zu beachten. Sie haben Einfluss auf das Zeithandeln der einzelnen Mitglieder eines Teams. Dadurch gewinnt auch die Integrations- und Abstimmungsleistung der Gruppe an Bedeutung. Die Auswirkungen auf die Zeitsouveränität sind in der Praxis widersprüchlich:

„Auf der einen Seite werden ‚unrealistische‘ Wünsche unterdrückt, auf der anderen Seite entsteht ein neuer Raum von Gegenseitigkeit und Tauschgerechtigkeit, der eine starke Bindungswirkung hat und durchaus in Konkurrenz zu den häuslichen Räumen treten kann. Je stabiler und je heterogener die Gruppe bezüglich der individuellen Zeitinteressen ist, desto besser sind diese zu realisieren.“
(Hildebrandt 2004: 40)

3.4 Zusammenfassung: Veränderungen der betrieblichen Kontrolle

Anhand unterschiedlicher Konzepte, die sich mit den kontrolltheoretischen Auswirkungen neuer Formen der Arbeitsorganisation beschäftigen, lassen sich gravierende Veränderungen konstatieren. Die *Labour Process Debate* verdeutlicht das große Interesse der Betriebe an der Aufrechterhaltung von Kontrolle über die Beschäftigten sowie an der Nutzung der subjektiven Ressourcen der lebendigen Arbeit. In der Technik steht dem Management ein wesentliches Kontrollinstrument zur Verfügung. Ferner zeigt die Debatte, dass es nicht nur *eine* richtige Managementstrategie gibt, wie es der Taylorismus nahelegt, sondern unterschiedliche Wege zum Erfolg führen können (vgl. Marrs 2010).

Im Konzept der *systemischen Rationalisierung* wird auf das Ineinandergreifen unterschiedlicher Managementstrategien rekurriert und auf neue Qualitäten der Rationalisierung verwiesen. Arbeitsorganisatorische Neuerungen gehen Hand in Hand mit Personalstrategien und sorgen im Zuge der Einführung dezentraler Entscheidungsstrukturen dafür, dass die Handlungsspielräume der Beschäftigten anwachsen. Wesentliche ökonomische Begründungen für die Aufwertung der lebendigen Arbeit sind: erstens eine Orientierung der Kontrollformen auf Marktprinzipien, welche das direkte Eingreifen der Vorgesetzten obsolet macht (vgl. Döhl u. a. 2000, Moldaschl 1998). Zweitens führen Zentralisierungen der Entscheidungsstrukturen in den Unternehmen bei drittens gleichzeitiger Dezentralisierung von operativen Entscheidungen auf untergeordnete Ebenen dazu, dass unternehmerische Risiken bis auf die Ebene der Beschäftigten gestreut werden (vgl. Marrs 2010). Erstmals werden in diesem Konzept Strategien benannt, die Marktmechanismen in die Betriebe und in die sozialen Beziehungen hineinholen. Mit dem Schub an Flexibilisierung wachsen gleichzeitig die Zonen der Ungewissheit, in denen neue machtpolitische Gleichgewichte ausbalanciert werden.

Mit der Krise der tayloristischen Arbeitsorganisation verändern sich auch durch zunehmende Internationalisierung die Bedingungen, unter denen Unternehmen ihren Leistungserstellungsprozess organisieren. Damit wird der Übergang von einer standardisierten Massenproduktion zu einer „diversifizierten Qualitätsproduktion“ (Ofner 2000) eingeleitet. Der veränderte Zugriff auf Rationalisierungs-, Organisations- und Arbeitsprozesse zeichnet sich durch eine team- oder gruppenförmige Struktur aus, mit Aufgabenerweiterung, Aufgabenwechsel und der Integration dispositiver Funktionen für die Beschäftigten. In das Verhältnis zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten kommt Bewegung: Durch direkte Beteiligung werden die Beschäftigten in die Rationalisierungsprozesse einbezogen (Qualitätszirkel, „kontinuierlicher Verbesserungsprozess“), betriebliche Kompetenzen nach unten verlagert und gestaffelte Hierarchien zurückgenommen. Durch die Hereinnahme von Markt- bzw. Konkurrenzbeziehungen in die innerbetrieblichen Gefüge werden mittels modularer Unternehmen mit Cost- oder Profit-Centern neue Verbindlichkeiten geschaffen und Herrschaftsstrukturen verändert. Gleichzeitig verlieren alte Brennpunkte des „contested terrain“, wie etwa die Auseinandersetzungen um Entgelt und Arbeitszeit, mit der Neubestimmung der betrieblichen Leistungs politik ihre Brisanz und werden auf andere Ebenen der Auseinandersetzung verlagert.

Strategien der Selbstorganisation und Dezentralisierung sind Rationalisierungsformen des Managements, die unterschiedliche und zum Teil konträre Anforderungen an Arbeitsorganisation und Management zu verbinden suchen (vgl. Wolf 1999). Insbesondere im Komplementärverhältnis von Vermarktlichung einerseits und Standardisierung andererseits zeigen sich die Unvereinbarkeiten sehr deutlich. Der Trend zu stärkerer Beteiligungsorientierung und partizipativen Managementformen begleitet betriebliche Maßnahmen der Vermarktlichung

und Selbststeuerung in der Organisation. Die stärkere Beteiligung der Arbeitskräfte steht für die Kritik am betrieblichen Bürokratismus mit seinen Hierarchien und Funktionsebenen. Trotzdem bleiben wesentliche Grundmuster der Unternehmen an Formen der bürokratischen Beherrschung gebunden. Ein reibungsloses Funktionieren der Arbeitsorganisation ist nach wie vor – mehr oder weniger offen – auf immer wieder angewendete Zwangsmaßnahmen und Formen der direkten Autorität angewiesen. Unternehmenskultur und Investitionen in das Betriebsklima tragen ebenfalls dazu bei, durch die Etablierung eines „sozialintegrativen“ Verhaltens mögliche Konflikte abzumildern bzw. bereits im Vorfeld zu verhindern.⁹⁷

In *ökonomischen Netzwerken* werden neue Formen der Kooperation zwischen Betrieben oder Betriebsteilen praktiziert, die innovative Lösungen für grundlegende Organisationsprobleme anbieten. Diese Strukturen verändern das Wechselverhältnis zwischen interner Kooperation und Konkurrenz sowie zentraler Kontrolle und dezentraler Autonomie. Unternehmensnetzwerke zeichnen sich besonders dadurch aus, dass sie einen Kontroll- und Steuermodus nutzen, der sich neuartiger Kommunikationstechnologien bedient, um die Beschäftigten zu lenken. Widersprüchlich bleibt auch die Organisation und Kontrolle von Dezentralisierung und Selbststeuerung durch die Zentrale (vgl. Hermann 2003). Wie jede soziale Institution setzt sich das Unternehmen aus gesellschaftlich anerkannten Symbolsystemen zusammen, die gemeinsame Vorstellungen, Ordnungen, Gebote und Anreize vermitteln. Durch die veränderten Rationalisierungsstrategien wandeln sich diese Symbolsysteme in Richtung Autonomie und Dezentralisierung, ohne allerdings tiefgreifend in die zugrunde liegenden Machtstrukturen einzugreifen. Der Wandel im Unternehmen wird weiterhin von der Zentrale geleitet, die in bestimmten Unternehmensbereichen einen internen Markt unter quasi frühkapitalistischen Bedingungen herstellen soll (vgl. Wolf 1999)⁹⁸. Die Anarchie des Marktes und die Despotie in der Fabrik sind zwei sich bedingte Seiten einer kapitalistischen Logik, die die Elemente Freiheit und Zwang auf „eigentümliche“, klassische Weise verbindet.

„In einem ganz elementaren und bleibenden Sinn steht das ‚Büro‘ für jenen externen, formierenden und regulierenden gesellschaftlichen ‚Ort‘, jenen ‚Überbau‘ an Macht- und Interessenstruktur, der unter dem Kapitalismus auf allen Tätigkeiten lastet und die konstitutive Trennung in Organisierende und Organisierte ebenso ausdrückt wie die damit verbundene Herrschaft aufrechterhält.“ (Wolf 1999: 117)

Eingebettet werden diese Maßnahmen in integrativen Führungsstilen, in denen konsensuale Kooperations- und Konfliktbewältigungsstrategien die alten Kontrollformen („Order per Mufti“) ablösen. Unternehmerische Denk- und Verhaltensweisen mit der Verpflichtung auf verbindliche Unternehmensziele halten auf allen Betriebsebenen Einzug und werden durch unternehmenskulturelle ‚Werte-Management‘- und Corporate-Identity-Strategien abgesichert und legitimiert. Eine stärkere Berücksichtigung des Subjekts, dem größere Autonomie zugestanden wird, geht einher mit Formen der Vermarktlichung und veränderten betrieblichen Leitbildern, in denen sich ein grundlegender Wandel der Kontrolle der Arbeitskräfte ausdrückt.

⁹⁷ „Von einem Formwandel bürokratischer Herrschaft muss im Verhältnis der Zentrale zu den dezentralen Organisationseinheiten gesprochen werden. Die Entwicklungen im direkten Arbeitsmanagement laufen eher – so zeigen empirische Befunde – auf die Fortschreibung leicht modifizierter bzw. ‚verschlankter‘ bürokratischer Herrschaftsstrukturen hinaus.“ (Wolf 1999: 155)

⁹⁸ „Die Objekte bürokratischer Manipulation und deren imaginäre Eigenschaften verändern sich dabei, doch nicht die tiefer liegenden Muster des bürokratischen Selbst- und Weltbezugs. Das Leitbild der Selbstorganisation erweist sich damit auch in dieser Hinsicht als ein sekundäres, abgeleitetes Imaginäres. Die primären kapitalistischen imaginären Bedeutungen tastet es nicht an: bürokratische Beherrschung und ‚Primat der Ökonomie‘.“ (Wolf 1999: 153)

Auch wenn die Hauptlinien der Veränderung in der Arbeitsorganisation klar erscheinen, dürfen ihnen widersprechende Entwicklungen nicht aus dem Blickfeld geraten. Um eine realistische Beschreibung der Arbeitsorganisation zu sichern und der Gefahr einer Hypostasierung einzelner Tendenzen entgegenzuwirken, sind stark vereinseitigende Analysen zu vermeiden. So sind etwa gegenläufige Tendenzen der *Retaylorisierung* aus der Forschung zu Gruppenarbeit bekannt (vgl. Kuhlmann/Schumann 2000). Die Rücknahme von Gruppenarbeit (Daimler-Crysler) und Tendenzen der Wiedereinführung der Aufgabenteilung in ausführende und planende Tätigkeiten (vgl. Springer 1999, 2000, Strutynski 1999, Salm 2001, Argyris 1998) oder polarisierenden Arbeitsbedingungen zwischen verschiedenen Belegschaftsteilen und Beschäftigtengruppen (vgl. Nordhaus-Jan/Pekruhl 2000) belegen, dass der Paradigmenwechsel der Arbeitsorganisation keineswegs vollständig auf allen Ebenen und in allen Branchen vollzogen wurde. Empirische Ergebnisse zeigen nur einen langsamen Wandel der Arbeitsorganisation in Unternehmen (vgl. Springer 1999, 2000). Die Dezentralisierung von Planungs- und Entscheidungsbefugnissen und der Abbau von Hierarchien werden nur in Ansätzen vollzogen. Mit der „Modernisierung des Zentralismus“ wird dem Risiko eines unternehmerischen Kontrollverlustes begegnet. Springer (2000) weist darauf hin, dass der Taylorismus weiterhin auf vielen Ebenen der Arbeitsorganisation anzutreffen ist. Er wendet sich gegen dessen vermeintlichen Niedergang und stellt dagegen die These, dass tayloristische Elemente weiterhin von hoher Bedeutung für die Arbeitsorganisation seien.⁹⁹ Diese Ansicht wird auch durch die Bedingungen der unteren Vorgesetzten gestützt: Diese verbleiben meist in klassischen Hierarchien wie die vielfach ungebrochene Kontinuität der Meister zeigt. Auch im „Toyotismus“ als Prototyp schlanker Produktion und neuer Organisation zeigt sich der ökonomische Vorteil direkter Kontrollformen. Die planmäßige analytische Zerlegung der Arbeit zum Zwecke der Leistungsverbesserung, kurzzyklische Taktzeiten und die systematische Standardisierung von Arbeitstätigkeiten setzen der Selbstorganisation enge Grenzen und erleichtern direkte Eingriffe der Vorgesetzten in die Arbeitsorganisation (vgl. Springer 2000)¹⁰⁰.

Auch können die neuen Strategien der Selbstorganisation nicht durchgängig in der Betriebsorganisation beobachtet werden (vgl. Bosch 2000). In Deutschland sind dagegen teilweise massive Abwertungen der Beschäftigtenkompetenzen durch Unternehmensstrategien festzustellen. Auch hochqualifizierte Beschäftigtengruppen sind zunehmend den arbeitsmarktpolitischen und biografischen Unsicherheiten ausgesetzt und verlieren damit ihre vormals gesicherten Positionen. Das Management reagiert entweder mit integrativen Strategien und mildert auf diese Weise mögliche Konfliktpotenziale oder versucht mit aggressiven Strategien, die Unsicherheit der Beschäftigten auszunutzen (vgl. Vester u. a. 2007).

Gegenläufige Entwicklungen zu den Empowerment-Strategien werden auch in Form zunehmender Standardisierungen und Prozessorientierungen im Bereich hochqualifizierter Arbeit beobachtet (vgl. Kämpf/Boes 2010). Sie sind ein Nachweis dafür, dass Entwicklungen der Arbeitsorganisation und der Kontrolle keineswegs gleichförmig in eine Richtung laufen. Insgesamt belegen die teilweise enormen Beharrungskräfte vermeintlich obsoletter Hierarchien und die erfolgreichen Versuche ihrer Revitalisierung deren Kompatibilität mit den betrieblichen

⁹⁹ Dass der Taylorismus keineswegs ein Auslaufmodell ist, belegen zahlreiche Versuche seiner Revitalisierung. Selbst Branchenführer Daimler machte Furore mit der Rücknahme von Gruppenarbeit und der Wiederbelebung von streng hierarchisch strukturierter Arbeit in Planung und Ausführung.

¹⁰⁰ „Die ‚wissenschaftliche Betriebsführung‘ setzt also auf die Verallgemeinerungsfähigkeit und damit Standardisierung systematisch erprobter Methoden, während das Konzept der ‚Selbstorganisation‘ bei der Methodenentwicklung die Intuition, Erfahrung und Kreativität des Einzelnen nutzen möchte.“ (Springer 2000: 31)

Organisationsstrukturen. Statt der These eines allgemeinen Paradigmenwechsels in der Arbeitsorganisation gewinnt damit das Konzept eines widersprüchlichen Nebeneinanders von alten und neuen Organisationsformen große Plausibilität.

Auch Managementphilosophien und deren Rezension in den Betriebs- und Sozialwissenschaften haben oftmals einen eigentümlichen Verlauf in Wellen-, Pendel- oder Spiralbewegungen (vgl. Springer 2000, Wolf 1999). Um einer vereinfachenden Dichotomie von Taylorismus und Posttaylorismus entgegenzuwirken, plädiert Wolf für eine dialektische Betrachtung beider Phänomene, die das spannungsreiche und widersprüchliche Nebeneinander von neuen und alten „Einschluss- wie Ausschlusstendenzen“ (bzw. Entgrenzungen und Begrenzungen, vgl. Moldaschl/Sauer 2000) erklärbar mache (vgl. Wolf 1999).

„Die meisten Unternehmen entwickeln sich daher derzeit in einem Wechselspiel zwischen Dezentralisierung einerseits und begrenzter Re-Zentralisierung andererseits; Resultat ist ein instabiler und problembehafteter Entwicklungspfad ihrer Organisation.“ (Hirsch-Kreinsen 1995: 433)

Für das für das Management ergeben sich daraus Ansatzpunkte für alternative Strategien. Je nach Erfordernis und abhängig von politisch-kulturell geformten Bedingungen und Moden wird mal stärker auf partizipative Strategien, mal stärker auf restriktive Formen des Managements zurückgegriffen. Während in der Ausbreitungsphase des Taylorismus einseitig dessen Prinzipien im Fokus standen und gegenläufige Tendenzen kaum Beachtung fanden, schlug das Pendel der Organisationsmoden um in Richtung neuer Paradigmen: Nun wird der Taylorismus seinerseits „zu Grabe getragen“ (vgl. Seitz 1993, Wirth 2000). Statt seiner werden neue Bindestrichgesellschaften ausgerufen, die den Übergang vom industriellen zum „informellen“ Kapitalismus (vgl. Castells 2004) postulieren oder eine neue Entwicklungsstufe des Kapitalismus konstatieren, die entweder als ein Schritt in Richtung entwickelter Zivilgesellschaft (vgl. Müller-Jentsch 1994, Beck 1999, Streeck 2000) interpretiert wird oder als „Taylorisierung der Seele“ (Zilian 2000).

Prozesse der Deregulierung und Flexibilisierung führen einerseits zu höheren Freiheitsgraden für die Beschäftigten und andererseits zu innovativen Formen der Rationalisierung. Neue Kontrollstrategien wie indirekte Kontextsteuerung, sozialintegrative Mechanismen und arbeitsbezogenes Gruppenmanagement treten an die Stelle alter Kontrollformen. Die Informatisierung durch computergestützte innerbetriebliche systemische Rationalisierung bildet dafür die technische Grundlage. Auch wenn sich Unternehmen verschlanken und die Kompetenzen der Beschäftigten stärken, kann von einem Abbau der betrieblichen Kontrollstrukturen nicht automatisch die Rede sein. Neben sozialintegrativen Instrumenten wie der Vertrauensarbeitszeit werden weiterhin Steuerungstechniken eingesetzt, mittels derer das Management instabile Umwelten schafft und wichtige Parameter der Zielorientierung ständig variiert.

„Zur wichtigsten Aufgabe des Topmanagements wird es dabei, die stimulierte Konkurrenz zwischen den Subsystemen so zu dosieren und zu dämpfen, daß sie die Sicherung eines antizipierbaren Produktionsergebnisses und halbwegs stabiler inner- und zwischenorganisatorischer Kooperationsbeziehungen nicht dauerhaft gefährdet.“ (Wolf 1999: 156)

Das Topmanagement tritt weiterhin als Akteur in Erscheinung, z. B. bei der Festlegung von Ressourcen, Strategien und Programmen, und verschwindet keineswegs hinter der „unsichtbaren Hand“ innerbetrieblicher Marktprozesse. Auf den unteren Hierarchieebenen ist bislang von einer

„neuen Dezentralisierung“ wenig festzustellen. Die Widersprüche im Management könnten hier sogar zu noch rigideren Kontrollformen führen.¹⁰¹

Darüber hinaus kann aus der Kontrolldebatte eine stärkere Politisierung des alltäglichen Betriebshandelns herausgezogen werden. Sehr eindrücklich weisen verschiedene Autoren und Autorinnen auf eine Steigerung der Politikhaltigkeit von Aushandlungsprozessen in der betrieblichen Arena hin und widerlegen damit einen technischen Determinismus sozialer Beziehungen in der Erwerbsarbeit (vgl. Seitz 1993, Ofner 2000, Littek/Heisig 1986). Dies unterstützt die These einer prinzipiellen Gestaltbarkeit von technischen und sozialen Abläufen. Die Ausbreitung von Ungewissheitszonen in den Aushandlungsprozessen ist ein Kennzeichen betrieblicher Restrukturierungen.¹⁰² Mit der steigenden Subjektorientierung des Managements wächst die Politikbedeutung betrieblicher Prozesse. Im jeweiligen Stil der betrieblichen Beziehungen, wie er sich in den Kontrollstrategien oder den Aushandlungsbedingungen von Arbeitszeiten artikuliert, offenbaren sich Variationsmöglichkeiten, die wiederum die betrieblichen Machtverhältnisse verändern (vgl. Wirth 2000)¹⁰³.

Zusammenfassend lassen sich folgende Ergebnisse der Diskussionen um neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisation und Arbeitskontrolle formulieren:

- Die Arbeitsorganisation zeichnet sich durch große Wandlungsfähigkeit aus, um die Arbeitskräfte möglichst optimal und umfassend anzuwenden. Grobe und holzschnittartige Beschreibungen der Arbeitsorganisation sind nicht dazu geeignet, die komplexen, widersprüchlichen Momente der Arbeitszeitgestaltung zu erfassen.
- Managementkonzepte zeichnen sich dadurch aus, dass sie stark auf die Zustimmung der Arbeitskräfte angewiesen sind und deshalb besonders auf Formen der Legitimation angewiesen sind. Entsprechend schwierig ist es, widerständige und eigensinnige Momente zu identifizieren, da diese selten offen konflikthaft zu Tage treten.
- Einseitige industriesoziologische Theorien versperren den Blick auf die widersprüchliche Wirklichkeit und verhindern die angemessene Beurteilung des Wechselverhältnisses von Autonomie und Heteronomie in der Arbeit. Pendelbewegungen zwischen der Betonung tayloristischer und posttayloristischer Managementkonzept belegen die Relevanz beider Formen.
- Die steigende Politikhaltigkeit der industriellen Beziehungen sowie zunehmenden Ungewissheiten in den betrieblichen Aushandlungsprozessen verweisen auf Kontingenzen und größere Spielräume bei der Gestaltung von Arbeit und Arbeitszeiten.
- Die Analyse von Macht- und Herrschaftsverhältnissen in Betrieben und deren Kontrollmechanismen ist schwieriger geworden: denn auch die Steuerinstrumente und Strategien des Managements verfeinern sich, setzen auf unterschiedlichen Ebenen an und im

¹⁰¹ „Das Wechselspiel von fiktiven Märkten und reorganisierter Bürokratie befördert ein Managementhandeln, das die Entfaltungschancen teilautonomer Arbeitsformen bedroht und darüber hinaus selbst bisherigen kooperativen betriebspolitischen Arrangements die sozialen Grundlagen entziehen könnte.“ (Wolf 1999: 159f)

¹⁰² Für Aichholzer und Schienstock bezeichnet dies eine Abkehr vom technischen Determinismus hin zu einer „politischen Wende“ in der industriesoziologischen Betrachtungsweise (vgl. Aichholzer/Schienstock 1989).

¹⁰³ „Indem die Akteure industrieller Beziehungen im Betrieb wiederkehrend miteinander in Aushandlungen eintreten und dabei ein relativ stabiles Set von Regeln, die in den organisatorischen Kontext sedimentieren, Werte und Normen, Routinen, Arrangements, gemeinsame oder konfligierende Sichtweisen entwickeln, konstituiert sich die ‚negotiated order‘ innerbetrieblicher industrieller Beziehungen, für die hier, wegen der großen Ähnlichkeit in der Argumentation, der bereits bekannte Begriff ‚Stil industrieller Beziehungen‘ verwandt wird.“ (Wirth 2000: 52)

radikalsten Fall dazu angelegt, die Arbeitskräfte selbst in die Eigenkontrolle mit einzubeziehen.

In welcher Weise sich Chancen, Risiken und Widersprüche von Arbeitszeitorganisation auf die lebendige Arbeit auswirken und welche neuen Anforderungen daraus resultieren, wird Gegenstand des nächsten Kapitels sein.

4. Neue Anforderungen an das Arbeitsvermögen

Dieses Kapitel widmet sich der Untersuchung der Auswirkungen der zuvor beschriebenen machtpolitischen Veränderungen der Arbeitsorganisation auf die lebendige Arbeit. Die neuen Organisationsprinzipien können die Beschäftigten und deren Arbeitsvermögen nicht unberührt lassen. Ein Schwerpunkt der Analyse liegt auf der Auseinandersetzung mit dem Arbeitskraftunternehmer als einer theoretischen Figur, die den Wandel in plastischer Weise zum Ausdruck bringt. Inwieweit die Arbeitsorganisation auch veränderte Bedürfnislagen der Angestellten aufgreift oder vorwiegend ökonomischen Druck ausübt, soll in diesem Kapitel erörtert werden. Insbesondere wird der These nachgegangen, wie sich das komplexe Ineinandergreifen verschiedener innovativer Strömungen (Flexibilisierung und Selbstorganisation) im Zusammenhang veränderter betrieblicher Kontrollstrategien auswirkt. Damit lässt sich einerseits eine gedankliche Klärung der unterschiedlichen theoretischen Überlegungen herbeiführen und andererseits können Hinweise für die Operationalisierung der empirischen Arbeit gewonnen werden.

4.1 Einleitung

Im letzten Kapitel konnte gezeigt werden, dass sich gravierende Veränderungen hin zu einer modernen Arbeitsorganisation ereignen. Diese beeinflussen wiederum die Anforderungen an die beteiligten Akteure und modifizieren deren soziale Beziehungen. Die Wiederentdeckung des Subjekts in der Arbeit ist zu einem Großteil den ökonomischen Anforderungen geschuldet (vgl. Bröckling 2001). Längst sind die in Produktion und Dienstleistung beschäftigten Menschen keine „Anhängsel der Maschine“ mehr, wie einst von Karl Marx konstatiert, sondern Arbeitskräfte, deren Arbeitsvermögen mit subtilen Strategien „wie Gold aus den Köpfen“ gehoben wird. Auch die abhängig Beschäftigten haben damit ihren Status als lediglich ausführende Befehlsempfänger weitgehend hinter sich gelassen und verbinden folgerichtig verschiedene Ambitionen und Interessen mit der Aufwertung ihrer Positionen in der Erwerbsarbeit.

Drei wesentliche ökonomische Begründungen nennt Marrs (2010) für die Aufwertung der lebendigen Arbeit: Erstens bewirkt die Stärkung marktgesteuerter Kontrollformen in der gesamten Wirtschaft eine Orientierung auf Marktprinzipien (besonders auf die Finanzmärkte) (vgl. Döhl u. a. 2000, Moldaschl 1998). Zweitens führt die Zentralisierung von Entscheidungsstrukturen in den Unternehmen bei drittens gleichzeitiger Dezentralisierung von *operativen* Entscheidungen hin auf die untergeordneten Ebenen dazu, dass unternehmerische Risiken bis auf die Ebene der Beschäftigten gestreut werden (vgl. Marrs 2010).

„Kostendruck und zunehmende Kundenorientierung führen zu einer genaueren, kostenbezogenen Normierung der Anforderungen, vor allem aber zu einer dichter werdenden Zeitplanung bei der Bereitstellung von inneren und äußeren Serviceleistungen.“ (Kadritzke 1997: 136)

Insbesondere auf Veränderungen des Arbeitsvermögens haben die neuen Formen der Arbeitsorganisation Einfluss.

„Tatsächlich ist das strategische Ziel des Umbruchs keineswegs die Preisgabe der unternehmerischen Verfügungsmacht über alle wichtigen Entscheidungen, sondern vielmehr der Ersatz der Hierarchie – wo sie träge und teuer geworden ist – durch eine *flexiblere Steuerung*, die Marktsignale und Kundenwünsche direkt ins Innere der Unternehmenseinheiten sendet und die Wertschöpfungskette strafft. Damit verbindet sich die Aufforderung an die Expertenberufe, neue Rollen zu übernehmen, die bislang nur den Betriebswirten, weit weniger aber den Naturwissenschaftlern, Ingenieuren und Informatikern auf den Leib geschneidert waren: die des Dienstleisters (für externe oder interne Kunden) und die des betrieblichen Maklers der eigenen Arbeitskraft. Ins Zentrum der neuen Schlüsselqualifikation tritt die Fähigkeit des *Intrapreneurs*.“ (Kadritzke 2000: 799, Hervorhebungen im Original)

Begleitet werden diese betrieblichen Entwicklungen von einem fortschreitenden Flexibilisierungsschub auf den Arbeitsmärkten und in den Beschäftigungsverhältnissen. Das Normalarbeitsverhältnis als gesellschaftliches Leitmuster der Organisation von Erwerbsarbeit löst sich weiter auf und dieser Prozess ruft weitere Arbeitsanpassungen mit neuen Arbeitsanforderungen hervor. Strategien der Dezentralisierung zielen vor allem auf eine intensivere Nutzung der Ware Arbeitskraft.

„Dabei wird die Flexibilisierung von Arbeitszeit und -formen künftig stärker durch die Honorierung von Arbeitsergebnissen, als von der räumlichen Anwesenheit des Beschäftigten im Unternehmen gekennzeichnet sein. Hieraus resultieren: [...] Veränderungen des Arbeitnehmerstatus: Standardisierte Dienstverträge weichen zusehends individualisierten vertraglichen Bedingungen, die den Charakter von Werkverträgen aufweisen; die Auffassung vom historisch gewachsenen Normalarbeitsverhältnis wird zunehmend ersetzt durch die Arbeitsformen, die ein Höchstmaß an Flexibilität, Mobilitätsbereitschaft, Eigenverantwortung und Selbstorganisation erfordern.“ (Klinkhammer 1999: 86)

Deregulierungstendenzen verursachen starke Polarisierungen¹⁰⁴ auf dem Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft (vgl. Bosch 2000, Kadritzke 2000, Kenner/Pfahl 2008, Lehdorff 2010).

Auch die Informatisierung der Arbeitswelt hat neue Anforderungen an die Arbeitskräfte zur Folge. Je stärker subjektive Leistungen in der Arbeit erforderlich sind, um sich in Informationssysteme hineinzudenken und entsprechend situativ zu reagieren, desto mehr müssen sich Arbeitskräfte mit sehr abstrakten, formalisierten Systemen auseinandersetzen, die zukünftig das Bild der Arbeit prägen werden.

Das Vordringen veränderter Arbeitseinstellungen ist auch in Beschäftigtengruppen jenseits der Angestellten belegt (vgl. Schumann 1999). Mittels Befragung von Industriearbeitern in innovativen Pilotprojekten kommt eine entsprechende Untersuchung zu dem Ergebnis, dass auch Arbeitern heute verstärkt Eigeninitiative abverlangt wird. Sie werden zu „aktiven Mitspielern im Rationalisierungsprozess“ und es lässt sich belegen, dass Veränderungen im Lohnarbeitsbewusstsein von Teilen der Produktionsarbeiter/-innen in Richtung eines Arbeitskraftunternehmerdenkens gehen (vgl. Schumann 1999).¹⁰⁵

Nach Böhle (2002) wird das betrieblich abgeforderte „subjektivierende“ Arbeitshandeln zunehmend objektiviert und, vermittelt über rechnergestützte Informations- und Steuerungssysteme, Wissensmanagement und eine Verwissenschaftlichung äußerer Arbeitsbedingungen, in betriebliche Arbeitsvorgaben umgewandelt. Aus dieser Objektivierung subjektiver Arbeit ergeben sich neue Widersprüche. Arbeitsanforderungen werden von außen vorgegeben (Kontextsteuerung) und zunehmend abstrakt (Rentabilität). Die Selbststeuerung durch die Beschäftigten erscheint infolgedessen als objektive, interessenneutrale Sachnotwendigkeit. Gleichzeitig können aber auch subjektive Leistungen – auf neuer Ebene – zurückgehalten werden und das klassische Thema des Arbeitshandelns, also das Ausfüllen von nicht objektivierbaren Arbeitsvorgängen durch die Subjekte, neu zur Diskussion stellen (vgl. Böhle 2002).

Gegen die These einer rein ökonomisch motivierten und vom Management durchgesetzten Entgrenzung von Erwerbs- und Nichterwerbsarbeit werden verschiedene Argumente ins Feld

¹⁰⁴ Dies betrifft verschiedene Beschäftigtengruppen: Männer und Frauen, Beschäftigte mit hohen Arbeitszeitvolumen und solche mit geringen Arbeitszeitvolumen. Erwerbsarbeit (starke Zunahme der Minijobs), hoch- und geringqualifizierte Beschäftigte, Beschäftigte mit und ohne Fürsorgetätigkeiten, Beschäftigte in Ost- und Westdeutschland usw.

¹⁰⁵ Allerdings verschwindet das Bewußtsein der Interessendifferenz von Kapital und Arbeit keineswegs, so daß einer wachsenden Verbürgerlichung der Arbeiterschaft Grenzen gesetzt sind. Die Verallgemeinerung des neuen Leitmotivs bleibt bis auf Weiteres auf bestimmte Angestelltengruppen beschränkt (vgl. Schumann 1999).

geführt (vgl. Bosch 2000). Neue Erwerbsmuster der Beschäftigten forcieren ebenfalls den Wandel unternehmerischer Organisationskonzepte. Insbesondere in Bezug auf das Arbeitsangebot hat sich der Markt in den letzten Jahren stark verändert: So steigt der Anteil der hochqualifizierten Beschäftigten und damit auch der Anteil von ergebnisorientierten Kontrollmechanismen, die von diesen Beschäftigtengruppen akzeptiert werden¹⁰⁶; ebenso steigt der Anteil zeitlich begrenzt verfügbarer Arbeitskräfte (hohe Bereitschaft auch bei Männern, Teilzeit zu arbeiten). Schließlich prägen nationale und kulturelle Unterschiede unterschiedliche Bildungs- und Beschäftigungssysteme, die sich wiederum in nationalen Spielarten der Unternehmensorganisation niederschlagen¹⁰⁷ und die bestehende Wirksamkeit sozialer Institutionen aufzeigen (vgl. Bosch 2000).

Diese Tendenzen werden dadurch verstärkt, dass Bedürfnisse, Wünsche und Interessen der Beschäftigten schon längst nicht mehr mit tayloristischen Arbeitsmethoden kompatibel sind. Gesellschaftliche Entwicklungen, in denen eine Ausdifferenzierung von Werten, Bedürfnissen und Lebensstilen von abhängig Beschäftigten zum Ausdruck kommt, unterstützen den Trend einer „Emanzipation von Abhängigkeiten“ (Oppolzer 1997, vgl. auch Baethge 1991). Seit langem ist der positive Einfluss von Autonomie auf die Arbeitszufriedenheit bekannt: Erweiterte Handlungsspielräume erhöhen die Leistungsfähigkeit und wirken sich gesundheitsförderlich aus (vgl. Büssing 1997, Büssing/Glaser 1991). Ebenso sind positive Auswirkungen festzustellen auf den kognitiven und gefühlsmäßigen Umgang mit Arbeit z. B. in Bezug auf Einstellungen, Motive, Sinngebung und Identifikation mit der Arbeit. Auch in der Arbeitspsychologie setzt sich die Erkenntnis durch, dass Arbeitshandeln nicht mehr in der Dualität von Taylorismus und Posttaylorismus betrachtet werden kann. Neue Arbeitsformen können durch diese vereinfachende Sichtweise nicht mehr hinreichend beschrieben werden. Die vier wesentlichen Dimensionen von Arbeitshandeln – Handlungs- und Entscheidungsspielraum, Qualifikation, soziale Beziehungen und Belastungen – müssten vielmehr in ihrer grundlegenden Widersprüchlichkeit und Ambiguität untersucht werden, um dem Charakter der neuen Anforderungen an das Arbeitshandeln gerecht zu werden. Im Spannungsverhältnis von Kontrolle versus Autonomie, Markt versus Hierarchie kristallisieren sich die wesentlichen Handlungsbedingungen der lebendigen Arbeit heraus (vgl. Schrapf 2007: 25ff, Vieth 1995).

Eng verbunden mit der Verallgemeinerung von Marktlogik und Kundenorientierung ist die Nutzung bzw. Inszenierung von Unsicherheiten für die betriebliche Machtposition. Unsicherheiten sind also einerseits ein Resultat des wegfallenden „one best way“ tayloristischer Arbeitsorganisation und von vermehrten Handlungsoptionen und Strategien (vgl. Pogratz/Voß 1997); andererseits eignen sich Unsicherheiten als ein ideales Herrschaftsinstrument (vgl. Lehnendorff 2005). Beschäftigte befinden sich somit in einem permanenten Spannungsverhältnis zwischen Kontrolle durch das Management, Entfaltung der eigenen Subjektivität und Selbstkontrolle. Daraus resultie-

¹⁰⁶ „Dass sich Betriebe zunehmend als lernende Organisationen definieren, hat nicht zuletzt damit zu tun, dass man bei wachsender Handlungsautonomie der Beschäftigten über neue Mechanismen die Verbesserung des Arbeitsprozesses sicherstellen und eine Abschottung von Arbeitsgruppen und eine Konservierung ihrer Arbeitsmethoden verhindern möchte.“ (Bosch 2000: 257)

¹⁰⁷ In Großbritannien existiert keine Normung der Arbeitszeiten, und hohe Lohndifferenzen zwischen Männern und Frauen bei insgesamt niedrigem Lohnniveau führen zu einer ausgeprägten Überstundenkultur und einer geschlechtstypischen Ungleichverteilung des Arbeitszeitvolumens. Dagegen sind die Arbeitszeiten in Dänemark stark normiert und somit kein Wettbewerbsparameter, geringe Lohnspreizung und der Ausbau von Kinderbetreuungsinstitutionen haben eine annähernd gleiche Arbeitszeitverteilung bei Männern und Frauen erreicht. Den Einfluss unterschiedlicher Qualifikationsstrukturen zeigt der Vergleich zwischen den USA und Deutschland. Die insgesamt niedrigere Qualifikation in den USA erklärt auch eine stärker hierarchische Arbeitsorganisation (vgl. Bosch 2000).

rende Widersprüche und Ambivalenzen führen zu Unsicherheiten, Kontingenzen und haben damit dysfunktionale Wirkungen.

„Auf der Seite der Beschäftigten ergibt sich der Widerspruch zum einen durch die Notwendigkeit des Hinnehmens der Unterordnung und Unterwerfung unter die Zwänge der Fremdkontrolle; d. h. Anpassung an und Arrangement mit den bestehenden Arbeitsbedingungen auf der einen Seite, auf der anderen Seite jedoch auch Widerstand, aktive Auseinandersetzung mit diesen Bedingungen und Chancen für ein selbstbestimmtes Handeln suchend, Handlungsmöglichkeiten und -grenzen auslotend.“ (Maier 1991: 66)

Verschiedene Autoren und Autorinnen verweisen auf die Risiken, die aus den neuen Arbeitskraftanforderungen resultieren können (vgl. Plath 2000, Keupp 2010). So werden Eigensteuerung und Selbstorganisation nur unter positiven Rahmenbedingungen keine negativen Folgen haben. Wenn die Arbeitssituation durchschaubar und gestaltbar ist, können sich mögliche Beanspruchungen im Rahmen halten. Allerdings besteht die Gefahr, dass ständige Flexibilisierung und Unsicherheit zu dauerhaften Krisensituationen führen, die auf lange Sicht nur von wenigen Beschäftigtengruppen ausgehalten werden können (vgl. Gubser 2000). Die Entgrenzung von Arbeit und Leben mit deren wechselseitiger Bereicherung von Fähigkeiten kann zu einer „Verwässerung“ von Tätigkeitsprofilen und Kompetenzen führen, die Stress hervorrufen kann. Auch steht in Frage, ob der Qualifikationserwerb auf individueller Ebene noch reibungslos funktioniert und das Risiko von Fehlqualifizierung vermieden werden kann. Nicht zuletzt sind mit zeitlichen Entgrenzungen oft beträchtliche gesundheitliche Beeinträchtigungen wie Schlaf- und Erholungsdefizite verbunden (siehe Kapitel 4 Neue Anforderungen an das Arbeitsvermögen).

Zusammenfassend lässt sich bei der Betrachtung der neuen Arbeitskraftanforderungen ein spannungsreiches Neben- und Gegeneinander neuer (und alter) Widersprüche, Ambivalenzen und Ambiguitäten feststellen, die sich aus den gestiegenen subjektiven Ansprüchen an die Arbeit ergeben und den Weg zu einer neuen Balance zwischen Freiheit und Beherrschung bereiten.

„Neu entstehende, ‚posttayloristische‘ Widersprüche bilden vielmehr das Kern- und Dauerproblem in der Durchsetzung der aktuellen Reorganisationskonzepte.“ (Moldaschl/Sauer 2000: 218).

Im Zuge der Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit ergibt sich eine neue Gemengelage der über das Normalarbeitsverhältnis vermittelten institutionalisierten Sicherheiten und neuen Unsicherheiten, die der Wettbewerb schafft.¹⁰⁸ Gleichzeitig bleiben fundamentale Prinzipien im Arbeitsverhältnis weiter bestehen, quasi vor- oder untergelagert bilden sie das Gerüst, auf dem Veränderungen im Verhältnis von Kapital und Arbeit ansetzen, dieses modifizieren und teilweise auf die Grundkonstruktion zurückwirken.

„Die grundlegende Ambivalenz fremdbestimmter, rational geplanter und hierarchisch kontrollierter Arbeit zeigt sich auf einer neuen Stufe als eine Ambivalenz ‚riskanter Freiheiten‘. Der Wandel scheint einer zu sein, in dem aus der Freiheit von (Gestaltungs- und Entscheidungs-)Zwängen und den Freiheiten innerhalb des Zwangssystems neue Zwänge der Gestaltung, Entscheidung, Verantwortung werden, die überdies in ein neues Zwangssystem eingebettet sind, das jedoch abstrakter, anonymer, unpersönlicher ist und deshalb zuweilen übersehen wird.“ (Kratzer 2001: 44)

Die Feststellung neuer Widersprüchlichkeiten und Unsicherheiten allein reicht jedoch nicht aus, um eine soziologische Bewertung der veränderten Arbeitskraftanforderungen und ihrer Auswirkungen vorzunehmen. Im Folgenden werden daher verschiedene Theorien herangezogen, die die

¹⁰⁸ „Und wir haben es nicht primär mit räumlich entwurzelten und sozial desintegrierten ‚flexiblen Menschen‘ (Sennett) zu tun, sondern mit Menschen, die beides sind: an den (Wohn-)Ort gebunden, sozial integriert – und trotzdem hochflexibel, weil Arbeitsorte, Arbeitszeiten, Arbeitsinhalte, Kollegen, Unternehmensstrukturen etc. variabler werden und flexibler sind.“ (Kratzer 2003: 219)

Auswirkungen gesteigerter Subjektivität auf das Arbeitshandeln im Zusammenhang von machtpolitischen Überlegungen erklären können.

4.2 Subjektivierung von Arbeit

Die Auswirkungen des organisatorischen Wandels auf das Arbeitshandeln und die individuellen Handlungsanforderungen können mit dem Konzept der Subjektivierung¹⁰⁹ von Arbeit begrifflich präzisiert werden (vgl. Schraps 2007). Ähnlich den Diskussionen um die „labour controle debate“, bewegt sich die Einschätzung der Potenziale von Subjektivität zwischen zwei Polen. Stellvertretend hierfür sehen Voss und Warsewa (2006) in den industriesoziologischen Diskursen einerseits den subsumtionstheoretischen Aspekt der vollständigen Unterwerfung des Subjekts unter das Kapital und andererseits die die Herausbildung eines entwickelten selbstbestimmten Individuums, das seine Autonomiespielräume vergrößert. Handlungsspielräume im Betrieb können vermehrt auch für die eigenen Interessen genutzt werden, z. B. um Arbeitszeitverkürzungen oder Freistellungen durchzusetzen.

In den industriesoziologischen Debatten Westdeutschlands ist der Bedeutungszuwachs individueller Fähigkeiten und Ressourcen in der Arbeitswelt mit Martin Baethge verbunden (vgl. Janczyk 2009). Baethge (1991) konstatiert eine fortschreitende Aufwertung der Erwerbsarbeit, in der von den Beschäftigten persönliche Ansprüche sowie eigene Vorstellungen und Forderungen an die Arbeit geltend gemacht werden, und bezeichnet dies als *normative Subjektivität*. Arbeitnehmer/-innen wollen auch innerlich an der Arbeit beteiligt werden und sich als ganze Person inklusive ihrer verschiedenen Denkweisen und Emotionalitäten entfalten können. Die im Zuge des Modernisierungsprozesses auftretende Akzentverschiebung im Verhältnis Subjekt/Objekt (Produktionsverhältnisse) hebt die Fremdbestimmung des Arbeitsprozesses zwar nicht auf, trägt aber zu ihrer Abschwächung bei. Traditionelle Vergesellschaftungsformen in der Arbeit und Prozesse der Identitätsbildung werden in Frage gestellt und um Ansprüche an die Subjektivität erweitert. Entgegen der Kolonisierungsthese¹¹⁰ von Habermas wird argumentiert, dass neue Bedürfnisse der Beschäftigten in die zweckrational organisierte Arbeitswelt eindringen und auf der Managementebene die Suche nach neuen Organisationsformen und Steuerungsprinzipien beschleunigen.

In neueren industriesoziologischen Studien wird die Subjektivierung von Arbeit als doppelter Prozess betrachtet, in dem die Kontrolle des Arbeitshandelns in den Mittelpunkt rückt. Zum einen erhalten subjektivierete Leistungsinhalte eine immer größere Bedeutung, zum anderen stellt die Subjektivierung von Arbeit einen „Modus der Leistungsregulation“ dar, der die Autonomie der Beschäftigten an die Stelle klassischer managerieller Kontrollsysteme treten lässt (vgl. Kratzer 2003: 53).

Aus der *industriesoziologischen Genderforschung* zählen die Debatten um die doppelte Vergesellschaftung von Frauen (Becker-Schmidt 1987), um geschlechtsspezifisches Berufswahlverhalten und um unbezahlte Reproduktionsarbeit zu den Pionieruntersuchungen, die auf eine subjektiv orientierte Perspektive fokussieren.¹¹¹ Differenztheoretische Arbeiten haben die horizontale und die vertikale Segregation von Frauen auf dem Arbeitsmarkt vor dem Hintergrund des gesamten Lebensverlaufs untersucht. Feministische Forschungen haben wesentlich dazu beigetragen, die

¹⁰⁹ Zur Systematisierung der Debatte um die Subjektivierung von Arbeit vgl. Janczyk 2009.

¹¹⁰ Diese These besagt, daß die Lebenswelt immer stärker von ökonomischen Interessen beherrscht wird und ihre eigenständigen Momente an Bedeutung verlieren (vgl. Habermas 1987 Bd. 2: 229f).

¹¹¹ Weitere Stationen der Erforschung der Subjektorientierung in der Wissenschaft sind die Biografieforschung und die Arbeiten im Umfeld der alltäglichen Lebensführung (Sonderforschungsbereich 333, vgl. Langfeldt 2009).

wissenschaftliche Perspektive auf die Subjektforschung zu richten und bestimmte Elemente des Lebenslaufs als typisch männlich zu dekonstruieren (vgl. Traue 2005). Auf den doppelten Bezug von Subjektivität in der Erwerbsarbeit verweist Jurczyk (2003): Einerseits werden Beschäftigte zunehmend zu Managern ihrer eigenen Arbeit („Selbstmanagement“), andererseits steigt der Autonomiegrad von Beschäftigten, die betriebliche Risiken übernehmen und stärker unternehmerisch denken müssen. Vielfach wird in den Debatten um die Subjektivierung der Arbeit auch darauf hingewiesen, dass die Diskussionen auf der ökonomischen Ebene stehen bleiben und lebensweltliche sowie genderspezifische Aspekte unberücksichtigt lassen (vgl. Janczyk 2009: 185).

Für Holtgrewe (2006) steht der Begriff Subjektivität in der Arbeit für das kreative Handlungsvermögen der Individuen. Davon unterscheidet er mit dem Begriff der Identität die Auswirkungen vergangenen Handelns in Form von Erfahrungen, Selbstbezügen und Mustern im biografischen Verlauf.

„Wir verstehen also Subjektivität als sozial konstituierte, aber eigene und eigensinnige Strukturierungsebene, auf der die sozialen Anteile der Menschen *und* ihr Eigensinn ins Verhältnis gesetzt werden und in individuelle, biographische Erfahrungen und Entwürfe münden.“ (Holtgrewe 2006: 26, Hervorhebung im Original)

Erfahrungen in der Erwerbsarbeit ebenso wie außerhalb davon lassen subjektive Kompetenzen entstehen und prägen vermittelt über Normen und soziale Orientierungen verschiedene Habitusformen aus. In diesen arbeitsbezogenen Identitäten werden verschiedene Deutungen, Ansprüche und Wertigkeiten strukturiert, die die Subjekte an die Erwerbsarbeit und an die eigene Arbeitshaltung richten (vgl. Holtgrewe 2006: 275). Erkenntnisse der Organisationssoziologie zeigen einerseits die Entfaltung subjektiver Ansprüche an die Arbeit, andererseits erschweren Flexibilitätsanforderungen der Ökonomie die Einlösung der Ansprüche der Subjekte auf Partizipation und Selbstgestaltung. Außerhalb der Stammbelegschaften nehmen die Beschäftigungsrisiken deutlich, was die Einflussmöglichkeiten der Subjekte schwächt. Unternehmen üben einen starken Zwang aus, um die Subjekte in eine „regressive Vergemeinschaftung“ zu integrieren, die zu Einschränkungen der Karrierechancen führen.¹¹²

Während „Subjektivierung“ zunächst den Bedeutungszuwachs individueller Handlungen und Orientierungen in verschiedenen sozialen Feldern meint¹¹³, verstehen Kleemann und andere unter der Subjektivierung von Arbeit „eine Intensivierung von ‚individuellen‘, d. h. Subjektivität involvierenden Wechselverhältnissen zwischen Person und Betrieb bzw. betrieblich organisierten Arbeitsprozessen.“ (Kleemann u. a. 2002: 62) Subjektivierung wird auch hier als doppelseitiger Prozess verstanden: als stärkere individuelle Verausgabung der Beschäftigten in der Arbeit und als Anforderung an die Beschäftigten, die eigene Persönlichkeit stärker in der Arbeit einzusetzen. Eine stärkere Subjektivierung von Arbeit resultiert vor allem aus vier verschiedenen Begründungszusammenhängen (vgl. Kleemann u. a. 1999, Kleemann u. a. 2002).

¹¹² „Meine These ist jedoch (und auch das ist eine mögliche Lesart des ‚Neuen Geistes des Kapitalismus‘), dass weder die Unterwerfung der Subjektivität noch die der gesellschaftskritisch artikulierten Ansprüche auf Autonomie so einfach als bereits ‚vollendete Tatsache‘ zu sehen ist – eben weil wir es mit vielfältigen, konfliktorischen und ambivalenten wechselseitigen Strukturierungsprozessen und Kontrolldialektiken zu tun haben, in denen sich Subjekte unter bestimmten Voraussetzungen auch neue Handlungsräume erschließen und erkämpfen können, und sich Kritik weiter artikulieren lässt.“ (Holtgrewe 2006: 86)

¹¹³ „Unter ‚Subjektivierung‘ verstehen wir demnach, dass historisch konkrete subjektive – also individuell je verschiedenartige – Leistungen bzw. Handlungen gesellschaftlich zunehmend funktional werden.“ (Kleemann u. a. 2002: 5)

1. Subjekthaftes Arbeitshandeln ist das Ergebnis technisierter Arbeit, da die hoch technisierten Systeme reflexive und autonome Qualitäten der Subjekte voraussetzen. Der Einsatz von Informations- und Kommunikationstechnologien kann zwiespältig beurteilt werden. Einerseits eröffnen sie neue Freiheitsgrade in der Arbeitsgestaltung, andererseits wird der Medieneinsatz dazu genutzt, Arbeitshandeln zunehmend zu standardisieren.
2. Abhängig vom Qualifikationsniveau der Beschäftigten werden unterschiedliche Kontrollformen eingesetzt. Die Spanne medienvermittelter Informationskontrolle reicht von der Technisierung – durch starre bürokratische Vorgaben oder *personale* Überwachung – bis hin zur Autonomisierung, das heißt, zur Kontrolle über die *Arbeitsergebnisse*. Je höher das Tätigkeitsniveau, desto stärker hängen die Bewertungsregeln von Aushandlungsprozessen zwischen Personalabteilung und Beschäftigten ab.
3. Steigende Anforderungen an eine posttayloristische Arbeitsorganisation setzen subjektive Leistungen in verstärktem Maße voraus.
4. Ein neues Verhältnis von Arbeit und Leben erzeugt subjektive Herausforderungen an deren Gestaltung, und Beschäftigte sehen sich in zunehmendem Maße vor die Aufgabe gestellt, ihre verschiedenen Lebensbereiche aktiv zu gestalten und damit die Reproduktion ihrer Arbeitskraft zu gewährleisten.
5. Durch Prozesse der Entgrenzung von ‚Arbeit‘ und ‚Leben‘ wird die klassische Ausdifferenzierung von Arbeits- und Nichtarbeitsphäre obsolet. Pongratz und Voß (2003) unterscheiden zwischen Elastizitätsmustern im Verhältnis von ‚Arbeit‘ und ‚Leben‘. Entgrenzte Elastizitätsmuster sind charakterisiert durch stark schwankenden Arbeitsanfall mit wechselnden Arbeitsvolumina. Von den Betroffenen wird der flexible Wechsel zwischen notwendiger und freier Betätigung häufig als Moment der Selbstbestimmung gewertet und dementsprechend positiv gesehen. Starre Muster zeichnen sich dagegen durch sehr regelmäßige Zeitstrukturen aus. Flexible Zeitelemente werden von den Beschäftigten abgelehnt, da der Schutz des Privatlebens durch konsequente Trennung von ‚Arbeit‘ und ‚Leben‘ Priorität hat.
6. Im Rahmen der Deinstitutionalisierung von Lebensläufen wachsen die biografischen Herausforderungen der Beschäftigten. Hier sind insbesondere Frauen aufgrund ihrer Benachteiligung sowohl wegen den geschlechtersegregierten Arbeitsmärkten als auch durch die Notwendigkeit von Teilzeittätigkeit zu vermehrten Anstrengungen gezwungen. Häufige Wechsel der Arbeitgeber und Karriereunterbrechungen sind ‚normale‘ berufsbiografische Stationen von Müttern.
7. Schließlich ist eine normative Subjektivierung von Arbeit infolge des Wandels von Arbeitswerten festzustellen. Die Verschiebung von „Ordnungswerten“ (wie Fleiß, Disziplin, Pünktlichkeit) hin zu individuellen Wertorientierungen (Selbstverwirklichung, Selbstentfaltung) führt zu neuen Ansprüchen an die Erwerbsarbeit, in denen Subjektivität eine immer größere Rolle spielt (vgl. Kleemann u. a. 2001)¹¹⁴.

Das *Konzept der Kontextsteuerung* versteht sich als betriebswirtschaftliches Modell, das die positive Integration der Arbeitskraft in den Verwertungsprozess hervorhebt (vgl. vorheriges Kapitel). Das Konzept besitzt große Analogien zum *Konzept der indirekten Steuerung* (vgl. Kratzer 2001, Boes/Baukrowitz 2002, Boes/Trinks 2006, Gerst 1999, Breisig 2010) und schließt nach Breisig

¹¹⁴ Kleemann u. a. (2001) unterscheiden vier verschiedene Formen von Subjektivität: die kompensatorische, strukturierende, reklamierende und ideologisierende Subjektivität.

(2010) gut an Diskussionen um die Subjektivierung der Arbeit an. Anders als in den plandeterministischen Konzepten wird die menschliche Subjektivität hier nicht mehr als störendes und zu eliminierendes Element der Arbeitsorganisation betrachtet, sondern individuelle Fähigkeiten, Kenntnisse, Einstellungen, Denkweisen, Interessen, Emotionen usw. werden bewusst aufgegriffen und als Kapitalressourcen genutzt.¹¹⁵ Dabei sollen die Bindungen der Beschäftigten an den Betrieb intensiviert werden und auch mittels emotionaler Identifikation kreative Potenziale entfaltet werden (vgl. Küpers/Weibler 2005).

Durch Verhaltensregeln und Ziele wird die Grobsteuerung vorgenommen. Als Orientierungsrahmen für die Verhaltensregeln und -erwartungen dienen Grundsätze, Leitbilder und Führungsregeln. Die betriebliche Zielsteuerung sollte dabei darauf achten, auf detaillierte Ablaufvorgaben zu verzichten und dennoch konkret genug sein, um Akzeptanz und Commitment unter den Beschäftigten zu erreichen. Um die „Sogwirkung“ der Ziele zu vergrößern, müssen bestimmte Anforderungen erfüllt sein: Klare, attraktive und herausfordernde Ziele und Rückmeldungen an die Beschäftigten erhöhen deren Motivation und tragen dazu bei, dass betriebliche Vorgaben auch als persönliche Interessen der Beschäftigten wahrgenommen werden (vgl. Glißmann 2000a). Die Vereinbarung der Ziele (Zielvereinbarung) zwischen Management und Beschäftigten verweist auf den Verhandlungscharakter und die hohe Beteiligung von Beschäftigten, die schließlich die Akzeptanz der Ziele erhöhen.

Die Zielsteuerung setzt den Trend zur Quantifizierung von Managementaufgaben – wie er auch im ausufernden Controlling und Management by Objectives (MBO) (siehe vorheriges Kapitel 3 Neue Formen betrieblicher Arbeitsorganisation und -kontrolle) zum Ausdruck kommt – fort, indem auch die Beschäftigten verstärkt an quantifizierten Zielen gemessen werden, die sie selbst „mitverhandelt“ haben.

„Handlungsspielräume werden damit kontrolllogisch wieder eingefangen, indem die ‚befreiten‘ Gruppen oder Personen einem strikten Zielerreichungsregime unterfallen.“ (Breisig 2010: 90)

Kratzer (2003) unterscheidet zwischen „subjektivierten Leistungsinhalten“, die eine immer größere Bedeutung im Arbeitshandeln erfahren und der Subjektivierung als „Modus der Leistungsregulation“, bei der die Autonomie der Beschäftigten an die Stelle klassischer managerieller Kontrollsysteme tritt (vgl. Moldaschl/Sauer 2000, Sauer/Döhl 1994). Beschäftigte tragen auf diese Weise zum unternehmerischen Handeln bei, konterkarieren durch die Selbstgestaltung ihrer Zielvorgaben ihre eigenen Handlungsspielräume und betreiben damit eine „Selbstobjektivierung“ (Böhle 2002). Nicht zuletzt bewirken Prozesse der internen Vermarktlichung, dass Beschäftigte einerseits stärker partizipieren und entsprechend größere Autonomie zuerkannt bekommen und andererseits durch die Etablierung von Marktmechanismen mehr in die „unternehmerische Pflicht“ eingebunden werden und stärker betriebsökonomisch handeln.

„Durch die Verkoppelung der ehemals als ‚Produktionsfaktor Arbeit‘ eingepassten Beschäftigten mit quantifizierbaren Zielen und deren unmittelbare Konfrontation mit Marktkräften werden die freigesetzten Selbstorganisationskräfte domestiziert. Die disziplinierende Kraft des Marktes wird direkt zur Einbindung von Belegschaften (und Betriebs- und Personalräten) eingesetzt. Ungewissheiten, die sich aus der Marktkonkurrenz ergeben, werden damit ins Binnenverhältnis durchgereicht.“ (Breisig 2010: 92)

¹¹⁵ „Die plandeterminierte Verhaltenssteuerung durch das Management hinterlässt stets Funktionslücken, die nur durch ‚positive‘ Einbringung menschlicher Subjektivität geschlossen werden können.“ (Breisig 2010: 62)

4.3 Prozesse der Entgrenzung

Verschiedene Autoren bezeichnen Entgrenzungsprozesse als ein wesentliches Kennzeichen der aktuellen gesellschaftlichen Veränderungen (vgl. Plath 2000, Kratzer 2003). Dahinter stehen verschiedene Phänomene der Verwischung oder Verflüssigung vormals klarer Strukturen wie (1.) die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses und die damit verbundenen Auflösungen von institutionalisierten Zeitgrenzen und Zeitmustern, (2.) die Informalisierung der Arbeitszeiten, (3.) die Vermischung von Arbeits- und Lebenswelt (Überwindung der Trennung von Arbeit und Freizeit bzw. Person und Arbeitskraft) (vgl. Döhl u. a. 2000) sowie (4.) eine Verflüssigung der Grenze zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber als Folge der Vermarktlichung. Auswirkungen haben diese Tendenzen in unterschiedlichen Bereichen und Dimensionen der zeitlichen und räumlichen Organisation (vgl. Jurczyk/Voß 2000, Jurczyk 2002, Kratzer 2003).

- Räumlich werden die Grenzen des *Arbeitsortes* diffuser (Telearbeit, Leiharbeit, Springer, Berater Tätigkeiten); das ist Ausdruck einer nachlassenden Bindung der Arbeitskräfte an den Arbeitsort. Beschäftigte sind gezwungen, die Organisation ihrer räumlichen Arbeitsstruktur selbst zu übernehmen.
- Die *zeitliche Entgrenzung* betrifft einerseits die Erosion der Normalarbeitszeiten mit dem enormen Schub an Flexibilisierungsmaßnahmen (siehe Kapitel 4.3 Prozesse der Entgrenzung) und andererseits die Variabilisierung der individuellen Work-Life-Balance sowie der alltäglichen Lebensführung. Die Verflüssigung gesellschaftlicher Routinen und institutioneller Arrangements (insbesondere die Erosion des Normalarbeitsverhältnisses) bedingt eine allgemeine Deinstitutionalisierung sozialer Prozesse, die den Individuen mehr Eigenleistungen abverlangt (Subjektivierung) und dafür größere Freiheiten verspricht. Bezogen auf die zeitliche Entgrenzung bedeutet dies, „dass zeitliche Strukturen poröser, durchlässiger, in sich beweglicher werden und es weniger sozial verbindlich festgelegte, eindeutige Zeitpunkte und Zeiträume für bestimmte Aktivitäten gibt.“ (Jurczyk 2002: 97) Tradierte Zeitordnungen verlieren zugunsten neuer Zeitformen an Bedeutung. Insgesamt gewinnt die Kategorie Zeit aufgrund ihrer wachsenden Komplexität und der steigenden Synchronisierungsanforderungen unterschiedlicher Lebensbereiche an Bedeutung. Nicht zuletzt wird dies im allgegenwärtigen *Zeitdruck* erlebbar. Hieraus erwachsen neue Anforderungen an das Zeithandeln wie etwa die der aktiven Strukturierung des alltäglichen Lebens, der Etablierung einer individuellen, reflexiven Zeitordnung oder der Verknüpfung unterschiedlicher Zeitlogiken (Erwerbsarbeit, Familie, Freizeit, usw.).

„Die neuen Zeitkompetenzen der zweiten Moderne umfassen vielmehr die Fähigkeit, auch angesichts offener, entgrenzter Umstände mit Zeit ‚richtig‘ umzugehen zu können: dies bedeutet etwa kreative Selbstgestaltung *neben* Disziplin, Effizienz im Umgang mit Zeit *neben* dem Gespür für den richtigen Zeitpunkt, für die ausreichende Dauer und das angemessene Tempo von Handlungen, es bedeutet warten *und* schnell sein zu können, sowie die Unterscheidung dessen, was sinnvollerweise geplant werden kann und was man besser auf sich zukommen lassen sollte.“ (Jurczyk 2002: 102, Hervorhebungen im Original)

- Für die Beschäftigten bleibt die Normalarbeitszeit bei der Gestaltung und Beurteilung von Arbeitszeiten als Referenzfolie weiterhin bedeutsam. Sie wird im positiven Sinne als Grenzziehung betrachtet, die zeitliche Entlastungen mit sich bringt und mit Assoziationen eines weniger zeitintensiven Arbeitens verbunden ist.¹¹⁶ Andererseits werden auch Aspekte des

¹¹⁶ „Das ‚Früher‘, das untrennbar mit traditioneller Normalarbeit verknüpft ist, ist auch deswegen positiv belegt, weil in der Vorstellung der Beschäftigten die Ergebnisse der Arbeit qualitativ besser waren. Man hat für die gleichen Prozesse oder

Normalarbeitsverhältnisses negativ beurteilt, da Einschränkungen der persönlichen Zeitgestaltung, bürokratisch-administrative Hemmnisse oder hierarchische Willkürakte mit den zeitlichen Reglementierungen einhergehen können (vgl. Kratzer 2003).

- Technische Grenzen werden mit Hilfe von Informations- und Kommunikationssystemen überwunden und übersetzen allgemeine Strukturvorgaben in individuelle, arbeitsplatzspezifische Anforderungen. In arbeitsorganisatorischer Hinsicht verändern neue Formen wie Gruppenarbeit und Projektarbeit die klassischen betrieblichen Hierarchien durch ein Nebeneinander von Linien- und Projektorganisation (vgl. Kapitel 3.3 Projektarbeit als neue Form der Arbeitsorganisation und -kontrolle).
- Auch die Grenzen der inhaltlichen Anforderungen verflüssigen sich, und Arbeitstechniken und Arbeitsmittel müssen flexibel unterschiedlichen Teamanforderungen und wechselnden Aufgaben in verschiedenen Kooperationsbezügen angepasst werden. Auf der fachlichen Ebene werden immer mehr flexible und bereichsübergreifende Qualifikationen von den Beschäftigten abgefordert, die zu einer Neujustierung der Berufe führen.
- Schließlich verschieben sich *sinnhafte* Grenzziehungen, indem Betriebe sich von homogenen Beschäftigtengruppen verabschieden und auf „diversifizierte“, heterogene Beschäftigtengruppen mit individuellen Sinnsetzungen und eigenständiger Motivation umschwenken (vgl. Jurczyk/Voß 2000).
- Auf Ebene des Subjekts sind zwei wesentliche Ebenen zu unterscheiden, in denen sich die Entgrenzungsprozesse bemerkbar machen (vgl. Kratzer 2003). (1.) Auf der organisatorischen Ebene im Betrieb sind Entgrenzungen festzustellen durch das Selbstmanagement und die Strategien der Selbstrationalisierung von Beschäftigten, die die traditionellen Grenzen zum Management tendenziell aufweichen. (2.) Auf der kognitiven Ebene fühlen sich die abhängig Beschäftigten immer mehr als verantwortliche Co-Unternehmer (Arbeitskraftunternehmer). Entgrenzungen – so die These von Kratzer – verursachen eine Ambivalenz von „riskanten Freiheiten“ in der Erwerbsarbeit.¹¹⁷

Im *Konzept der Entgrenzung* sieht Kratzer (2001 und 2003) eine Antwort der Unternehmensseite auf Prozesse der Individualisierung und Flexibilisierung in der Gesellschaft. Entgrenzung resultiert einerseits aus der Erosion sozialer Institutionen und andererseits aus Strategien kapitalistischer Rationalisierung. Im Zentrum der Entgrenzung stehen Veränderungen im Verhältnis von ‚Arbeit und Leben‘, die gravierende Folgen für die abhängig Beschäftigten und deren Zeitarrangements haben.

„Im Rahmen des von uns entwickelten Konzepts der Entgrenzung von Arbeit verstehen wir unter ‚Entgrenzung‘ vor allem die strategisch genutzte Erosion zentraler institutioneller Merkmale der Organisation von Arbeit mit dem Ziel, bislang kaum oder schwer zugängliche Ressourcen und Potentiale verstärkt betrieblich nutzbar zu machen.“ (Kratzer 2001: 36)

Produkte mehr zeitliche und personelle Ressourcen eingesetzt, und vor allem: Man konnte länger vorbereiten, nacharbeiten, testen, Wartungen durchführen, nach ‚optimalen‘, ‚perfekten‘ Lösungen suchen etc.“ (Kratzer 2003: 201)

¹¹⁷ „Es handelt sich um einen neuartigen Herrschaftsmodus, der zugleich abstrakter und persönlicher ist und der nicht trotz, sondern aufgrund der Autonomie der Arbeitenden wirksam werden kann. Abstrakter, weil die ökonomische Logik den Arbeitenden als marktlicher Sachzwang, als Naturgesetzlichkeit gegenübertritt, deren (quasi-natürliche) Gewalt sich in abstrakten Kennziffern vermitteln, messen, kontrollieren lässt. Und persönlicher, weil die ökonomische Logik ihren Weg in die Herzen und Köpfe der Beschäftigten nun vor allem über Kultur, Vertrauen, Diskurs, Solidarität, subjektives Commitment finden soll.“ (Kratzer 2003: 220)

Die „Grenzen“ der Entgrenzung werden wesentlich durch lebensweltliche Beschränkungen gesetzt, die aus Fürsorgetätigkeiten und Familienarbeiten resultieren, wie etwa die Betreuung von Kindern oder die Pflege von Angehörigen (vgl. Jurczyk 2010).

Darüber hinaus erfolgen individuelle Grenzziehungen und eigenwillige zeitliche Strukturierungen, um den sozialen Entgrenzungsprozessen zu begegnen. Die Periodisierung von Zeiten unterschiedlicher Extensität (und Intensität) sowie eine bewusste Biografisierung des Erwerbsverlaufs sind aktive Strategien der Begrenzung. Ein Wechsel von einem entgrenzten organisierten Kleinbetrieb in einen Großbetrieb mit „normalen“ Arbeitszeiten oder eine Festanstellung nach Jahren der Tätigkeit in befristeten Projekten stellen Möglichkeiten dar, die Risiken der Entgrenzung zu minimieren. Auch innerhalb entgrenzter Arbeitssituationen lassen sich subjektive Formen der Begrenzung identifizieren. Ein schnelleres und intensiveres Arbeiten ist darauf ausgerichtet, möglichst viel Zeit außerhalb der Erwerbssphäre zu verschaffen. Durch einen rationalen Zeitumgang sollen unnötige Tätigkeiten vermieden, zeitliche Reibungsverluste minimiert und Arbeitsabläufe zeitlich optimiert werden. Solche bewussten Strategien der Temporalisierung von Zeit können nur auf der Grundlage hoher Zeitreflexivität angewendet werden und bergen die Gefahr weiterer Zeitverdichtungen (vgl. Rosa 2008). Dagegen sind erwerbsorientierte Selbstintensivierungen mit Einbußen von privater Zeit verbunden und auf Beschäftigtengruppen ohne Familienverpflichtungen begrenzt.

„Die Auskunft, gerne früh am Morgen zu kommen, weil man da noch ‚Ruhe hat‘, oder abends länger zu bleiben, weil da ‚kein Telefon klingelt‘, oder am Wochenende reinzugehen, weil da der Server frei ist und entsprechend schneller läuft, lässt auf den hohen Arbeitsdruck schließen, der viele dazu zwingt, in die Grauzonen regulierter Arbeit auszuweichen, sicherlich aber auch auf eine hohe intrinsische Motivation.“ (Kratzer 2003: 213)

Die zuletzt genannte Vorgehensweise lässt sich ebenso als Entgrenzungsphänomen interpretieren und verweist auf die Ambivalenzen von Begrenzungsstrategien. Eine soziologische Kritik am Konzept der Entgrenzung zielt darauf ab, dass die verschiedenen Erklärungsansätze der Autoren und Autorinnen weitgehend auf die ökonomische Ebene beschränkt bleiben, was angesichts der theoretischen „Dipolarität“ von „Arbeit und Leben“ überrascht (vgl. Janczyk 2009). Die theoretische Argumentation ist stark mit der Abgrenzung zum Taylorismus beschäftigt und läuft deshalb Gefahr, einen „Referenzfolien-Effekt“ zu produzieren: Indem an dem vermuteten Muster der Trennung von Arbeit und Leben festgehalten wird – das real längst nicht mehr besteht – werden immer wieder (vermeintlich) neue Erscheinungen gesichtet und als theoretische Neuerungen deklariert. Begriffliche Unschärfen konstatieren auch andere Autoren und Autorinnen (vgl. Mayer-Ahuja/Wolf 2005). Ebenso werden politische Dimensionen und Machtverhältnisse kaum thematisiert. Janczyks Fazit zur Debatte um Entgrenzung lautet:

„Jedenfalls spricht vieles dafür, die Strukturveränderungen zwischen ‚Arbeit und Leben‘ als ‚Neubestimmung von Grenzziehungen‘ (Funder 2000) zu begreifen, in der alte und neue Entgrenzungen wie auch Begrenzungen wirksam werden.“ (Janczyk 2009: 169)

4.4 Projektbeschäftigte als Arbeitskraftunternehmer

Im Konzept des Arbeitskraftunternehmers werden die neuartige Handlungsanforderungen an die Subjekte wie die nach kreativem Handeln, aktiver Strukturierung und Zukunftsorientierung konzentriert zusammengefasst. Gleichzeitig werden verschiedene andere soziologische Konzepte wie die der Entgrenzung und der Subjektivierung aufgegriffen und in einer theoretischen Figur zusammengefasst. Die Autoren Voß und Pongratz (1998) konstatieren einen grundlegenden Wandel der gesellschaftlichen Verfassung von Arbeitskraft infolge neuer betrieblicher Strategien zu deren Nutzung. Dieser Wandel hat weitreichende Folgen für die Beschäftigten und ihr Verständnis von

Arbeit, ihre Beziehungen zum Betrieb sowie ihren Umgang mit dem außerberuflichen Bereich, weil er zu einer Neugestaltung des Verhältnisses von Lohnarbeit und Kapital auf einer individuellen Ebene führt. Der *Arbeitskraftunternehmer* wird als neuer Vergesellschaftungsmodus gesehen, der zukünftig das alte Modell des *verberuflichten Arbeiters* ablösen wird. Tendenzen der „Subjektivierung von Arbeit“¹¹⁸ werden als Belege herangezogen (vgl. Meissner 2004).

Zentrales Merkmal des Arbeitskraftunternehmers ist die Verinnerlichung unternehmerischen Denkens durch abhängig beschäftigte Arbeitnehmer/-innen. Im Leitbild des *Selbständigen* findet diese neue Form der Arbeitskraftverausgabung seine idealtypische Ausprägung. Trotzdem werden abhängig Beschäftigte nicht wirklich selbständig, denn Direktionsmacht und wirtschaftliche Entscheidungsbefugnisse verbleiben weiterhin in den Zentralen der Unternehmen. Doch der Konflikt zwischen Kapital und Arbeit wandelt sich von einem äußeren Konflikt zwischen verschiedenen Personen zu einem inneren Konflikt, den die einzelnen Beschäftigten in Form widerstreitender Momente in sich selbst austragen (vgl. Pongratz/Voß 1998).

Infolge dieser „Individualisierung“ des Klassenkampfes, die vor allem eine rasante Ökonomisierung auf verschiedenen Ebenen zur Folge hat, verschieben sich die alten betrieblichen und lebensweltlichen Grenzziehungen (vgl. Pongratz/Voß 2003: 25). Durch Prozesse einer zeitlichen Entgrenzung werden Arbeitszeiten *extensiviert*, durch verstärkte Leistungsorientierung werden sie *intensiviert*. Damit verschieben sich die Gewichte im Verhältnis von Arbeit und Leben zugunsten der Erwerbsarbeit. Schließlich verändert die zunehmende Ökonomisierung auch den lebensweltlichen Bereich, indem die alltägliche Lebensführung einer starken Tendenz der „Verbetrieblichung“ unterworfen ist (vgl. Pongratz/Voß 1998). Um die Verwertungsbedingungen der eigenen Arbeitskraft zu optimieren, werden immer größere Freizeitanteile für Arbeit oder Weiterbildung geopfert und gleichzeitig Potenziale der Beschäftigten abgerufen, die bisher nicht explizit zur Berufsausbildung zählten oder durch Berufserfahrung erworben wurden. Die neue Logik der Selbstorganisation wirkt auf eine systematische und höchst flexible Organisation des gesamten Lebenszusammenhangs hin: Die gesamte alltägliche Lebensführung gerät in den Sog permanenter effizienter Zeitgestaltung (vgl. Jurczyk/Voß 2000).

Folgen einer forcierten Ökonomisierung und zunehmender Autonomiegewinne der Arbeitskräfte sind die immer weitgehendere Individualisierung und Leistungsorientierung der Beschäftigten. Abhängig Beschäftigte sehen sich stärker veranlasst, die Verwertungsbedingungen ihrer Arbeitskraft zu optimieren, indem sie die zeitlichen Grenzen der Arbeit ausdehnen, größere Freizeitanteile für die Erwerbsarbeit oder die berufliche Weiterbildung opfern sowie Potenziale und Kompetenzen im betrieblichen Zusammenhang abrufen, die bisher nicht explizit zur Berufsausbildung zählten oder durch Berufserfahrung erworben wurden. Der rationale und effizienzorientierte Umgang mit der eigenen Arbeitskraft leistet einer individuellen Produktökonomie Vor-schub, bei der alle Beschäftigten sich an den innerbetrieblichen Märkten durchsetzen müssen, um als individuelles „Profit-Center“ erfolgreich zu sein (vgl. Pongratz/Voß 1998).

Allerdings stellt die Erweiterung des Handlungsspielraums im Zuge stärkerer Selbstorganisation per se noch kein Instrument zur Leistungssteigerung dar. Insofern greift die These „mehr Freiheit gleich mehr Motivation“ zu kurz. Vielmehr ist die *Leistungsorientierung* – also die jeweils eigenen Vorstellungen darüber, in welcher Art und Weise Beschäftigte Arbeit leisten

¹¹⁸ „Unter „Subjektivierung“ verstehen wir demnach, dass historisch konkrete subjektive – also individuell je verschiedenartige – Leistungen bzw. Handlungen gesellschaftlich zunehmend funktional werden. Das impliziert bereits, dass Subjektivität als Reaktion auf zunehmend kontingente, nicht eindeutig vorstrukturierte Umweltsituationen abgerufen wird.“ (Kleemann u. a. 2002)

wollen – individuell unterschiedlich ausgeprägt, und die reduzierten betrieblichen Kontrollen finden entsprechend unterschiedliche Resonanz bei den Beschäftigten. Pongratz und Voß (2003) identifizieren drei verschiedene Typen der Leistungsorientierung, wobei eine positive Wahrnehmung von Leistung bei allen Beschäftigtengruppen weit verbreitet ist, Leistungsorientierung jedoch keineswegs deckungsgleich mit den Interessen des Managements sein muss (vgl. Pongratz/Voß 2003: 163).

Abbildung 1 Vergleich der Typen Leistungsoptimierung und Leistungssicherung

Typus	„Leistungsoptimierung“	„Leistungssicherung“
Kennzeichen	Verdichtung durch Verbindung von Erlebnisqualität mit Effizienzanpruch	Erfüllung fachlich-professioneller Arbeitsstandards
Grundsatz	das Beste herausholen	das Richtige machen
Vorrang	Effizienz, Lösungsorientierung	Kompetenz (Fachwissen), Verfahrensorientierung
Strategie	Improvisation, Basteln; kalkulierte Risiken; sich selbst beweisen; zeitweise exzessive Leistungsverausgabung	Normen gerecht werden; Korrektheit, Perfektion; Sicherheit im Bewährten; Dosierung von Leistung

(vgl. Pongratz/Voß 2003: 73)

Der Typus „Leistungsoptimierung“ möchte vor allem einer sinnerfüllenden Tätigkeit nachgehen. Beschäftigte dieses Typs haben großen Spaß an der Arbeit und verwenden große Mühen und Anstrengungen auf die Erwerbsarbeit. Ein wichtiger Motivationsfaktor ist eine hohe emotionale Stimulierung, die als Arbeitsqualität von den Beschäftigten positiv bewertet und oft als persönliche Herausforderung aufgefasst wird (sich selbst beweisen, hochgesteckte Ziele erreichen). Dafür nehmen sie häufig exzessive Zeitverausgabungen in Kauf (vgl. Pongratz/Voß 2003: 73). Arbeiten wird hier weniger als Nachweis fachlicher Kompetenz denn als Selbstvergewisserung der eigenen Individualität verstanden. Durch die Unterstützung des Teams, zwischen Kollegen und Kolleginnen oder durch die Kunden erhält sie Erlebnischarakter, und der Umgang mit vielen verschiedenen Menschen wird als Bereicherung und weitere Motivation empfunden (vgl. Pongratz/Voß 2003: 67).¹¹⁹

Der zweite Typus der „Leistungssicherung“ orientiert sich an bewährten Arbeitsroutinen und vertraut den vorhandenen Arbeitsstrukturen. Sein Schwerpunkt liegt auf der zuverlässigen Erledigung von Arbeitsaufgaben, die oft an bestimmte Fachkompetenzen gebunden ist. Beschäftigte dieses Typs nehmen oft eine bewusste Abgrenzung ihres Arbeitsengagements vor. Im Gegensatz zu den Leistungsoptimierern beurteilen sie Kommunikationsprozesse im Betrieb eher negativ und sehen Konkurrenzsituationen tendenziell nicht als Herausforderung.¹²⁰

¹¹⁹ Zwei Subtypen werden differenziert: Der „ambitionierte Leistungsoptimierer“ ist besonders anspruchsvoll und konsequent, identifiziert sich stark mit seinem Leistungsanspruch und agiert sehr autonom. Davon unterscheidet sich der „moderate Leistungsoptimierer“, der Leistungssteigerung als eine interessante Option betrachtet und nicht als Hauptziel seiner Anstrengungen (vgl. Pongratz/Voß 2003).

¹²⁰ Auch hier lassen sich zwei Subtypen unterscheiden: Der „erweiterte Leistungssicherer“ strebt nach größerem Handlungs- und Entscheidungsspielraum, ohne den Charakter der Arbeit grundsätzlich in Frage zu stellen. Dagegen versucht der „souveräne Leistungssicherer“, durch sichere, gute Bewältigung der Aufgaben ein zufriedenstellendes Arrangement mit den betrieblichen Anforderungen herzustellen. Bei ihm überwiegt eine Kombination von fachlichem Selbstbewusstsein und Anpassung an betriebliche Strukturen (vgl. Pongratz/Voß 2003).

Der dritte Typus der „Leistungserfüllung“ entspricht am ehesten dem Arbeitskrafttypus des verberuflichten Arbeiters. Die Beschäftigten dieser Gruppe arbeiten die vorgegebenen Aufgaben pflichtgemäß ab, ohne eigene Gestaltungsansprüche zu stellen. Sie sind an monotone Routinetätigkeiten und restriktive betriebliche Rahmenbedingungen gewöhnt und haben keine Ambitionen, diese zu verändern.

Mittels „einer hoch ambivalenten betrieblich fremdorganisierten Selbstorganisation“ (Pongratz/Voß 1998: 134) werden *Autonomie und Eigenkontrolle* der Beschäftigten gefördert, um das individuelle Leistungsvermögen zu steigern. Ein Resultat solcher Prozesse sind vermehrte Bemühungen der Beschäftigten um Selbstrationalisierung und Selbstökonomisierung, die das Risiko möglicher Selbstausbeutung erhöhen (vgl. Schönberger/Springer 2003). Damit werden die industriellen Beziehungen an einer zentralen Schnittstelle – zwischen dem Management und einzelnen Beschäftigten – nachhaltig verändert, was das Transformationsproblem der Arbeitskraft auf neuartige Weise löst. Das ehemals mühsame Unterfangen des Managements, latentes Arbeitsvermögen in wirkliche Arbeitskraft zu verwandeln, die profitable Waren hervorbringt, wird nunmehr weitgehend den Beschäftigten selbst überlassen. Unternehmer und Manager können sich darauf beschränken, die Rahmenbedingungen vorzugeben und indirekte Steuerungsmechanismen einzubauen. Betriebliche Macht- und Herrschaftsverhältnisse erfahren damit eine neue Qualität: einerseits durch verfeinerte indirekte Kontrollen und den Ausbau von psycho-sozialen und soziokulturellen Personaltechniken, andererseits durch die Übernahme managerieller Kontrolle durch die Beschäftigten selbst (vgl. Voß/Pongratz 1998: 151).

Damit hat sich die Logik der Kontrolle in der historischen Entwicklung umgedreht: An die Stelle unmittelbarer Gewaltanwendung, die die industriellen Aufseher der kapitalistischen Frühphase häufiger anwendeten, ist eine Selbstdisziplinierung der Beschäftigten getreten. Grundlage dieses prinzipiellen Wandels sind Veränderungen der Einstellungen von abhängig Beschäftigten gegenüber betrieblichen Kontroll- und Herrschaftsinstitutionen. Äußere betriebliche Zwänge werden von den Beschäftigten verinnerlicht und transformieren damit ihr Verhältnis zur betrieblichen Herrschaftsinstanz. Als formal abhängig Beschäftigte sollen sie so selbständig wie möglich im Sinne des Unternehmens agieren. Dieser Widerspruch des Arbeitskraftunternehmers verweist auf eine neue Qualität im Verhältnis von Beschäftigten und Management:

„Der industriegesellschaftliche Interessenkonflikt findet infolgedessen immer weniger zwischen Arbeitsperson und Arbeitsorganisation statt, sondern zwischen zwei Seiten ein und derselben Person – der „Klassenkampf“ wird in die Seelen und Köpfe der Arbeitskräfte verlagert.“ (Voß/Pongratz 1998: 152)

Neben der „zeitgemäßen“ funktionalen Organisation ist die Kostenreduzierung durch die Minimierung der betrieblichen Kontrolle ein wesentliches Ziel der dezentralen Unternehmen.¹²¹ Gleichzeitig wird der betriebliche Herrschaftscharakter subtiler, da er weniger offensichtlich ist und sich die antagonistischen Gegenspieler immer stärker annähern (vgl. Siemons 1997: 153).

Arbeitskraftunternehmer als neuer historischer Typus von Arbeitskraft

Die oben geschilderten Veränderungen kapitalistischer Arbeit verweisen auf einen historischen neuen Typus von Arbeitskraftverausgabung.¹²² An die Stelle des verberuflichten Arbeitnehmers

¹²¹ „Der Betrieb erhält auf diese Weise ein gegenüber konventionellen Arbeitskraftstrategien in entscheidender Weise *veredeltes Halbfertigprodukt*: die durch erweiterte Selbststeuerung der Betroffenen in gesteigerter Qualität schon zur konkreten Tätigkeit vorbereitete Arbeitsfähigkeit.“ (Voß/Pongratz 1998: 140, Hervorhebung im Original)

¹²² „Aus Sicht der Subsumtionstheorie könnte diese verschärfte Abstraktifizierung des Verhältnisses der Arbeitspersonen zu ihren eigenen produktiven Potentialen als Indiz für einen oft thematisierten, möglichen historischen Übergang auch auf

des fordistischen Produktionssystems tritt als neues Leitbild der Arbeitskraftverausgabung im 21. Jahrhundert der Arbeitskraftunternehmer. Historisch war die Arbeitskraftverwendung zunächst durch die Disziplinierung und Zurichtung des neu entstehenden proletarischen Lohnarbeiters gekennzeichnet (vgl. Thompson 1980). In dieser frühen Phase des Kapitalismus war die Arbeitskraftverausgabung vielfach durch Gewaltanwendung gekennzeichnet. Das „Einbleuen“ von Zeitdisziplin forderte den Widerstand der Beschäftigten gegen das neue Zeitregime heraus: als Kampf gegen die Maschinen und gegen die Zeit. Im „industriellen Zeitarrangement“ (vgl. Deutschmann 1985) wandelte sich die Nutzung der Arbeitskraft und es kristallisierte sich der „verberuflichte Massenarbeitnehmer“ (Voß/Pongratz 1998) heraus, der auch heute noch die dominante Form kapitalistischer Beschäftigung darstellt. Beschäftigte hatten gelernt, ihre Ansprüche systemkonform zu formulieren und im Kampf der Arbeiterbewegung „um die Zeit“ und die Ausdehnung der Freizeit gegenüber der Arbeitszeit (Kampf um den 8-Stunden-Tag) äußerte sich ein grundlegend gewandeltes Arbeitsverständnis. In den Auseinandersetzungen und Arbeitskämpfen des späten 19. und frühen 20. Jahrhunderts etablierten sich kollektive Muster wie das Normalarbeitsverhältnis oder die Normalbiografie (vgl. Osterland 1990, Kohli 1985) und es erfolgte die Institutionalisierung relativ fester Berufsbilder (vgl. Meyer 2001), die neuartige biografische Perspektiven eröffneten. Massenkonsum und soziale Absicherung (soziale Marktwirtschaft; staatliche Transferleistungen) stützen seither das kapitalistische Regime und binden es erfolgreich in komplexe Sozialstrukturen ein (vgl. Baetge 2000).

Doch die strikte Trennung von Hand- und Kopfarbeit des tayloristischen Arbeitssystems offenbart angesichts flexibler Produktionsweisen große Schwächen. Neue Arbeitskraftanforderungen im Kontext veränderter gesellschaftlicher Bedingungen lassen den Ruf nach Autonomie und stärkerer individueller Teilhabe und Selbstverwirklichung sowohl in der Gesellschaft als auch im Erwerbsleben lauter werden. Im Arbeitskraftunternehmer finden diese Entwicklungen schließlich einen neuen Ausdruck.¹²³ Im Zuge der Subjektivierung von Arbeit lösen die Beschäftigten das Transformationsproblem der Ware Arbeitskraft auf zunehmend eigenständige Weise. Selbstgestaltung und Selbstkontrolle stehen damit in einem engen Wechselverhältnis, das einerseits neue Kontrollstrategien des Managements eröffnet und andererseits ein höchst ambivalentes Verhältnis der Beschäftigten zur eigenen Arbeit und zu den Arbeitsbedingungen hervorbringt. Gleichzeitig forcieren diese Entwicklungen Tendenzen der Individualisierung: sie fördern individuelle Kompetenzen, Leistungen und Arbeitsstrategien und schwächen gleichzeitig kollektive Arbeitsbeziehungen und -formen.

Die empirische Relevanz dieses neuen Arbeitskrafttypus kann bisher noch nicht abschließend beurteilt werden.¹²⁴ Untersuchungen zu industrieller Gruppenarbeit erbringen deutliche Hinweise auf unternehmerisches Denken auch unter Arbeitern und Arbeiterinnen (vgl. Gerst 2003). Allerdings betrifft dies in erster Linie Beschäftigte in funktionierenden teilautonomen Gruppen, also in Formen der Arbeitsorganisation, in denen die Handlungsspielräume der Beschäftigten relativ groß

Ebene der Arbeitskraft verstanden werden: als struktureller Wandel von einer bisher noch eher begrenzten (formellen) Subsumtion von Arbeitskraft und Arbeit unter die Logik abstrakter Verwertung durch die Betroffenen selbst (bei der die konkrete Nützlichkeit von Arbeit noch dominierendes Ziel ist) zu einer nun wirklich vollständigen (reellen) Selbstunterwerfung unter ökonomische Zwecke.“ (Voß/Pongratz 1998: 143)

¹²³ „Der Typus des Arbeitskraftunternehmers erlangt über Bereiche seiner unmittelbaren Umsetzung hinaus langfristig vor allem dadurch besondere Bedeutung, dass er als normativer Leittypus für die Veränderung von Arbeits- und Erwerbsbedingungen wirksam wird.“ (Pongratz/Voß 2003: 30)

¹²⁴ „Wir finden sowohl Anhaltspunkte für Wandlungstendenzen in Richtung Arbeitskraftunternehmer als auch Hinweise auf ein beträchtliches Beharrungsvermögen. Diese Diskrepanz kommt insbesondere in der Diskrepanz zwischen Leistungsoptimierung und Absicherungsmentalität zum Ausdruck.“ (Pongratz/Voß 2003: 191)

sind. Durch die Übernahme von planenden Funktionen, die vormals in der Verantwortung der Meister lagen, gewinnen Merkmale wie Leistungsorientierung durch Beteiligung an Rationalisierungsprozessen, Spaß an der Arbeit oder Bereitschaft zur Neustrukturierung der Arbeit in dieser Beschäftigtengruppe eine große Bedeutung. Individuelle Interessen wie die Aufwertung der Arbeitstätigkeiten verbinden sich mit Rationalisierungsinteressen des Betriebes (vgl. Gerst 2004).¹²⁵

Gegen die These einer Verallgemeinerung des Arbeitskraftunternehmers wird eingewendet, dass erst ein Fünftel der Beschäftigten in Deutschland unter posttayloristischen oder semiautonom Bedingungen arbeitet (vgl. Bosch 2000: 265). Untersuchungen zu den Veränderungen der Arbeitsformen sprechen eher für eine Polarisierung der Arbeitsorganisation in tayloristische und posttayloristische Formen (vgl. Bosch 2000, Nordhause-Janz/Pekruhl 2000). Ebenso wird darauf hingewiesen, dass im Bereich hochqualifizierter Arbeit, z. B. bei Ingenieuren und Ingenieurinnen, Entwicklern und Entwicklerinnen oder Facharbeitern und Facharbeiterinnen, Formen der Selbstkontrolle, große Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung sowie hohe Leistungsbereitschaft auch früher schon weit verbreitet waren und daher nicht als Nachweis eines allgemeinen Trends moderner Arbeit angeführt werden können (vgl. Faust 2002, Janczyk 2009).¹²⁶

Kritik und weiterführende Diskussionen

Eine breite Rezension des Konzepts des Arbeitskraftunternehmers und intensive Debatten weit über die Industriesoziologie hinaus belegen den erkenntnistheoretischen Gewinn dieses Ansatzes (vgl. Kuhn 1997, Kuda/Strauß 2002). Eine abschließende kritische Würdigung soll die Chancen und Erträge darstellen, jedoch auch die Einwände am Konzept des Arbeitskraftunternehmers nicht vernachlässigen.

Besonders hervorzuheben ist der machttheoretische Zugang des Konzepts, der das Verhältnis von Kapital und Arbeit thematisiert und gleichzeitig die Selbstwahrnehmung der Beschäftigten nicht aus den Augen verliert. Die Selbstorganisation der Beschäftigten wird als ein wesentliches Element identifiziert, mit der die betriebliche Organisation ein neues Niveau erreicht. Ambivalenzen und Widersprüche in der Wahrnehmung und im Arbeitshandeln stehen im Vordergrund, auch wenn vielfach auf die Dichotomie von Taylorismus und Postfordismus rekurriert wird. Der Arbeitskraftunternehmer bündelt die Wandlungen und Umbrüche der Erwerbsarbeit, die von den Beschäftigten als einschneidende Erfahrungen wahrgenommen werden. Ebenso werden die Handlungsmotive der Beschäftigten, die einer stärkeren Rationalisierung und Ökonomisierung zugrunde liegen, in ihrer widersprüchlichen Form darstellbar (vgl. Strauß 2002). Auch die Wechselbeziehungen mit anderen Lebensbereichen werden erörtert (Ökonomisierung, Entgrenzung, „Verbetrieblichung“ der alltäglichen Lebensführung), womit das Konzept die klassische erwerbszentrierte Perspektive verlässt. Nicht zuletzt bildet der Arbeitskraftunternehmer eine theoretische Figur, die die Leitbilder eines ökonomischen Wandels in einem Idealtypus bündelt.

Gegen das Konzept des Arbeitskraftunternehmers wird angeführt, dass hier zu viele Dimensionen und Politikfelder in einer Figur oder Leitidee zusammengefasst werden, was zum einen begriffliche Unschärfen und Unvereinbarkeiten zur Folge hat, zum anderen eine Überbetonung

¹²⁵ „Von zentraler Bedeutung in ihrem Selbstverständnis ist die ‚eigenmotivierte‘ Suche nach Möglichkeiten, Produktionskosten zu senken und die Ziele Flexibilität und Wirtschaftlichkeit zu vereinbaren. Betriebliche Ansprüche an Optimierungsleistungen werden nicht abgelehnt, sondern treffen auf ein ausgeprägtes Bedürfnis nach einer eigenverantwortlichen und kreativen Arbeit.“ (Gerst 2003: 82)

¹²⁶ „Eine systematische Formung des eigenen Arbeitsvermögens sei nur wenig verbreitet, es dominierten eine ‚Absicherungsmentalität‘ und Formen des Statusarrangements.“ (Janczyk 2009: 183)

bestimmter Entwicklungen wegen der notwendigen Vereinfachungen (vgl. Urban 2001). Objektive Veränderungen in der Arbeitswelt werden in der Wahrnehmung mit den subjektiven Orientierungen und Strategien vermischt, dies versperrt den Blick für differenzierte Analysen und die Chance, alternative Formen der Arbeitskraftnutzung zu erkennen (vgl. Faust 2002).

Holtgrewe (2006) führt an, dass die Verwendung der Figur des Arbeitskraftunternehmers die Organisationsebene zu stark ausblende. Die so gewonnenen durchaus treffenden Beobachtungen seien als individuelle Anpassungsleistungen der Arbeitskräfte an veränderte Betriebsbedingungen zu interpretieren und weniger als ein neuer umfassender unternehmerischer Sozialcharakter. Die fehlende begriffliche Bestimmung mache das Analyseinstrument zu beliebig. Flexible Unternehmensformen erforderten mehr Subjektivität, die sich aber nicht vollständig unter die kapitalistische Logik subsumieren und nicht in Richtung einer allgemeinen Entwicklung zum Arbeitskraftunternehmer interpretieren lasse.¹²⁷ In Anlehnung an Goffmann unterscheidet Holtgrewe (2006) eine pragmatische und eine dramaturgische Seite des Handelns, wobei letztere die intersubjektive, symbolische Komponente des Handelns darstellt, in der sich die Einbettung von Handlungen in soziale Werte und Normen ausdrückt. Bezogen auf den Arbeitskraftunternehmer fragt die Autorin, ob die Marktorientierung nicht eine dramatische Seite der Subjekte offenbart, die die Anforderungen der Unternehmen formal zu erfüllen hätten. Das hieße, Beschäftigte spielen quasi auf der betrieblichen Bühne ihre Rolle, um dem neuen gesellschaftlichen Leitbild von Arbeit zu genügen, und verleugnen dabei ihre eigene Bedürfnisse und Interessen. Kocyba (2000) geht noch einen Schritt weiter und spricht von einem Selbstdarstellungszwang der Subjekte, die Arbeit zunehmend als Berufung legitimieren müssen, auch wenn ihre Arbeitshaltung weiterhin eine instrumentalistische ist.¹²⁸

Eine andere Kritik am Konzept des Arbeitskraftunternehmers richtet sich auf seine ungenaue begriffliche Ausarbeitung, die es im politischen Tagesgeschäft leicht der Gefahr der ideologischen Vereinnahmung aussetzt. Der Arbeitskraftunternehmer „bleibt für viele höchst anstößig, weil die Auflösung der antagonistisch definierten Funktions- und Rollenverteilung zwischen Arbeitnehmer und Unternehmer als Verwischung von sozialen Rechten und Pflichten, als Vermengung von Interessen und als ‚Identifikation mit dem Angreifer‘ verstanden wird.“ (Strauß 2002: 50) Diese These unterstellt, dass mit zunehmender Selbstorganisation die Macht- und Herrschaftsverhältnisse von den abhängig Beschäftigten immer weniger wahrgenommen werden, weil sich das Kapitalverhältnis gewissermaßen im Subjekt verdoppelt hat.

Differenzierte theoretische Modelle zeigen das Verhältnis von Kapital und Arbeit als ein in sich widersprüchliches Gegensatzpaar (vgl. Pfeiffer 2004, 2004a). In diesem doppelseitig polaren Verhältnis sind sowohl auf Seiten der Arbeitskraft als auch auf Seiten des Managements widerstrebende Gebrauchswert- und Tauschwertaspekte in einem Wechselverhältnis aufeinander bezogen. Damit können schlüssige Erklärungen für ambivalentes Verhalten geliefert werden, wie etwa das hohe Interesse der Arbeitskräfte an guten Arbeitsbedingungen bei gleichzeitiger Arbeitszurückhaltung oder die widersprüchlichen Interessen des Managements in Bezug auf autonomes und heteronomes Arbeitshandeln (vgl. Wolf 1999). Ähnlich wie in den Debatten um

¹²⁷ „Weil das Modell des Arbeitskraftunternehmers bei ihnen [Pongratz und Voß, F. M.] letztlich von der Anforderungsseite konzipiert ist, bleibt wenig Raum für eigensinnige Relevanzsetzungen durch die Subjekte. Tendenziell geht Subjektivität hier in der Erfüllung von betrieblichen und gesellschaftlichen Anforderungen auf, und genau deshalb passt die Arbeitskraftunternehmer/-in so ideal in die flexibilisierten Organisationen.“ (Holtgrewe 2006: 78)

¹²⁸ „Arbeit insgesamt ist heute mit einem im Vergleich zur Philosophie des ‚scientific management‘ erweiterten und radikalisierten Selbstanspruch verknüpft, sie erschöpft sich ihrer normativen Idee nach nicht in der pflichtgemäßen Abarbeitung eines vorgegebenen Arbeitsauftrags.“ (Kocyba 2005: 81)

die Informatisierung der Arbeit besteht bei der Reduzierung auf eine bipolare Struktur die Gefahr, den einen Pol überzubewerten und den anderen zu vernachlässigen (vgl. Pfeiffer/Jäger 2006).¹²⁹

Eine weitere theoretische Präzisierung des Arbeitskraftunternehmers ist somit m. E. sinnvoll, um den erkenntnistheoretischen Gewinn dieses Konzepts zu vergrößern.¹³⁰ Damit könnten ebenfalls Diskussionen um den ideologischen Charakter solcher Leitbilder wie dem des Arbeitskraftunternehmers oder der „Ich-AG“ aufgenommen werden. Würde der Arbeitskraftunternehmer auf sein Selbstverhältnis reduziert, entstünde damit eine Denkfigur, die sich hervorragend in das politische Kalkül neoliberaler Akteure einpassen ließe. Würde er als Bestandteil eines neuen unternehmerischen Leitbildes vereinnahmt werden, besteht die Gefahr, dass Formen der Autonomie plakativ und unkritisch zu neuen Symbolen der Arbeitsorganisation stilisiert werden (vgl. Kadritzke 2000, Hank 1995). Wenn die Reichweite der Selbstorganisation lediglich die Partizipation an der ökonomischen Rationalisierung umfasst, zeige sich darin der ideologische Charakter solcher Leitbilder deutlich (vgl. Wolf 1999)¹³¹.

Die Protagonisten des Arbeitskraftunternehmers sind sich dieser Kritik durchaus bewusst und argumentieren entschieden dagegen (vgl. Pongratz/Voß 1997)¹³². Auch zeigen verschiedene empirische Untersuchungen, dass der ideologische Charakter neuer Organisationsformen von den qualifizierten Angestellten durchaus zur Kenntnis genommen wird (vgl. Kadritzke 1997, McKinlay/Taylor 1996, Wilkinson u. a. 1997; Ackroyd/Thompson 1999). Insbesondere Diskussionen um Belastungshäufungen der Beschäftigten werden in Beziehung zu Betriebsinteressen gesetzt (vgl. Thompson 2000).

4.5 Anforderungen an die Arbeitszeitgestaltung – Arbeiten ohne Ende

Im Zuge der Entwicklung individueller Arbeitszeiten verstärkt sich der Trend zu einer Internalisierung betrieblicher Zeitlogik durch die Beschäftigten: Bei der Arbeitszeitgestaltung werden ökonomische Erfordernisse zunehmend verinnerlicht. Eine effiziente Zeitznutzung durch Rationalisierung und Extensivierung (Mehrarbeit, Verzicht auf Pausen sowie Sozial- und Erholungszeit). Oftmals nutzen Betriebe die Mechanismen der Selbstgestaltung, um organisatorische oder finanziellen Schwierigkeiten in individuelle Arbeitszeitprobleme der Beschäftigten zu transformieren und zu privatisieren (vgl. Haipeter/Lehndorff 2004). Gerade an der Internalisierung der betrieblichen Zeitlogik durch die Beschäftigten zeigen sich die machtpolitischen Folgen des Formwan-

¹²⁹ In subsumtionstheoretischen Ansätzen führt die Informatisierung der Arbeit zu einer vollständigen Unterordnung der Subjekte unter die gesellschaftlichen Zwangsverhältnisse (vgl. Pfeiffer 2003).

¹³⁰ So bleibt z. B. der Begriff des Unternehmers bzw. Kleinunternehmers als Basis der Konstruktion des Arbeitskraftunternehmers unscharf und lässt sich in verschiedenen Richtungen interpretieren (Pongratz/Voß 2003: 32).

¹³¹ „Das Leitbild der Selbstorganisation erweist sich damit auch in dieser Hinsicht als ein sekundäres, abgeleitetes Imaginäres. Die primären kapitalistischen imaginären Bedeutungen tastet es nicht an: bürokratische Beherrschung und ‚Primat der Ökonomie‘.“ (Wolf 1999: 154)

¹³² „Angesichts der stereotypen Rhetorik der Selbstorganisation in Managementkonzepten verdient der wiederholt von Seiten der Industriesoziologie geäußerte Ideologieverdacht erneute Aufmerksamkeit. Diese Rhetorik belebt nämlich ein allzu bekanntes Versprechen wieder, die Versöhnung von betrieblichen und individuellen Interessen, von Produktivität und Humanität auf einer neuen Stufe – die Mitarbeiter dürfen sich selbst entfalten zum Wohle des Betriebs – durch Selbständigkeit und Eigenverantwortung entwickeln sie mehr Freude, Interesse, Sinn an der Arbeit, bauen Produktivitätshemmnisse individueller und sozialer Art aus eigener Initiative ab und steigern damit die Unternehmensleistung. Die vorangegangenen Überlegungen bestärken den Verdacht, daß solche Phrasen einer Verschleierung der realen Machtverhältnisse dienen. Sie haben legitimatorische Funktion für eine Welle von Reorganisationsmaßnahmen, deren Ziel ganz konventionell in der Aufrechterhaltung bzw. Ausweitung betrieblicher Herrschaft liegt, deren mögliche Konsequenzen aber auch die initiiierenden Manager und Berater kaum übersehen.“ (Pongratz/Voß 1997: 37)

dels der Zeitökonomisierung. Durch die Verinnerlichung der Zeitlogik können Entfremdungsprozesse fortschreiten, da „eigensinnige Grenzziehungen“ immer schwieriger durchzusetzen sind (vgl. Negt/Kluge 2001, Bolder/Dobischat 2009).

„Gegenstand der Ökonomisierung von Zeit wird der *Zeit-Sinn* des Menschen – das Zeitgefühl, das Gespür für den rechten Augenblick, für das richtige Tempo, für notwendige Pausen, das Gespür für die Eigenlogik von Körper- und Sozialzeit. Wird nicht nur die individuelle Zeitverwendung, sondern auch diese subjektive Zeit einer einseitigen Ökonomisierung unterworfen, hat dies weitreichende Folgen: *Die Menschen entfremden sich von ihrem Zeit-Sinn*. Sie werden damit der Fähigkeit beraubt, eine solche individuelle Zeitordnung zu entwickeln, mit der sie eine Grenze gegenüber externen Zugriffen aufrechterhalten können.“ (Jürgens 2007: 171f, Hervorhebungen im Original)

Diskussion um Zeitkonten und lebenslauforientierte Arbeitszeiten

Wesentlich für die gelingende Einführung von *Langzeitkonten* ist das Vertrauen der Beschäftigten in die Optionalität der Zeitentnahme. Fehlende Akzeptanz stellt somit ein Grundproblem der Implementierung von Langzeitkonten dar – neben rechtlichen und betrieblichen Unsicherheiten. Das Management kann den Vertrauensaufbau durch transparente, langfristige und konsistente Personalentwicklungsstrategien fördern sowie durch Entnahmemöglichkeiten auch in auftragsstarken Phasen. Betriebe sind damit konfrontiert, wesentlich stärker die außerbetrieblichen Bedürfnisse und Interessen der Beschäftigten zu berücksichtigen. Dies ist mit neuen Problemstellungen verbunden, für die die Personalabteilung sensibilisiert werden und möglicherweise neue Ressourcen entwickeln muss. Zudem ist der Lebenslaufbezug im Personalmanagement bisher weitgehend beschränkt auf die Fristigkeit der Beschäftigungsverhältnisse.

„Theorien, die der ganzen Person der Beschäftigten, ihrer Verankerung in verschiedenen Lebensbereichen, ihrem Bedürfnis nach Selbstgestaltung und Wunsch nach Sicherheit im Arbeitsleben substanziell gerecht werden wollen, müssen eine erweiterte Betrachtung entwickeln, die die Reproduktion der individuellen Ressourcen mitdenkt.“ (Hildebrandt 2007: 186)

Auch für das Zeithandeln der Beschäftigten ergeben sich durch die langfristige Betrachtung der Arbeitszeiten neue Implikationen. Das Zeithandeln wird durch neue Zielkonflikte beeinflusst. Zum Ersten müssen Entscheidungen über das Volumen der angesparten Zeit getroffen werden. Zweitens sind Überlegungen darüber anzustellen, ob Zeit in Geld umgewandelt werden soll oder umgekehrt, bzw. in welchem Verhältnis beide Werte miteinander austariert werden sollen. Drittens sind Alternativen zur Umverteilung individueller Arbeitszeiten – wie etwa Freistellungen, Sabbaticals usw. – bei der Zeitplanung zu berücksichtigen. Viertens schließlich müssen Entscheidungen getroffen werden, in welcher Form Lebensaktivitäten nacheinander oder gleichzeitig in einer Phase organisiert werden (vgl. Wotschack u. a. 2008).

Durch die Entkoppelung von Leistungsbewertung und Arbeitszeitgestaltung werden Mechanismen des Marktes stärker auf die Beschäftigten übertragen. Damit besteht die Gefahr, dass sich gesundheitliche Risiken der Erwerbstätigen sowie Vereinbarkeitsprobleme vergrößern. Motivation und Leistungssteigerung der Arbeitskräfte sind sensible Faktoren, die auf unterstützende Rahmenbedingungen angewiesen sind. Ein moderates Leistungsklima wird von den Beschäftigten als betrieblicher ‚Normalfall‘ angesehen, Rationalisierungen als legitimes Interesse des Betriebes anerkannt. Wird darüber hinaus vom Management ein stärkeres Engagement erwartet und proklamiert, kann von einem forcierten Leistungsklima gesprochen werden. Entgrenzungsprozesse sind besonders dann zu konstatieren, wenn Zielvereinbarungen eher als Instrument der Leistungsbewertung genutzt werden denn als Führungsinstrument. Leistungsvorgaben, -bewertung und -entlohnung, die in der Zielvereinbarung festgelegt werden, verstärken hier Entgrenzungen des Zeithandelns.

Vertrauensarbeitszeit

Besonders stark kann dieser Prozess über Formen der Vertrauensarbeitszeit vorangetrieben werden. Allerdings kann Vertrauensarbeitszeit auch durch andere Formen der Leistungssteuerung eingeschränkt werden. Im Projektcontrolling z. B. werden produktive und nicht produktive Zeiten unterschieden, die die Beschäftigten selbst bestimmen. Die Arbeitszeit wird hier wieder zu einer expliziten Verhandlungsgröße zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten (vgl. Böhm u. a. 2004). Auch auf mögliche nicht intendierte Folgen von entstandardisierten Zeitmustern durch Vertrauensarbeitszeit wird hingewiesen (vgl. Böhm u. a. 2004). So können aus den Entgrenzungsprozessen etwa Probleme bei der Identitätsfindung, der Koordination, der Kooperation oder im Machtgefüge resultieren. Infolge der steigenden Komplexität müssen unter Umständen neue betriebliche Balancen austariert werden, was zu einer Politisierung des Zeithandelns führen kann.¹³³ Eine generelle Bewertung fällt auch deshalb ambivalent aus, weil die betrieblichen Rahmenbedingungen entscheidend für die Ausgestaltung von Vertrauensarbeitszeit sind (vgl. Klein-Schneider 2007).

„Vertrauensarbeitszeit ist als solches weder gut noch schlecht. Eine erfolgreiche Realisierung in der Praxis hängt davon ab, wie das Modell konkret ausgestaltet wird und wie die betrieblichen Rahmenbedingungen bei der Umsetzung mitberücksichtigt und gegebenenfalls durch flankierende Maßnahmen angepasst werden.“ (Wingen u. a. 2004: 87)

Auch ist die Frage umstritten, ob bestimmte Zeitformen einen Einfluss auf die Ausweitung von Mehrarbeit haben. Hildebrandt (2004) bewertet Zeitkonten eher als ein „Instrument der Registrierung und Werterhaltung bei Mehrarbeit“ im Gegensatz zur Vertrauensarbeitszeit. Befürworter der Vertrauensarbeitszeit (z. B. Hoff 2002) halten dagegen, dass diese Form gerade die hohen Überstundenkonten in Überlastgesprächen thematisiere und damit stärker zum Abbau beitrage als die gängige Zeitkontenpraxis.

Auch die Beurteilung von Chancen und Risiken des Versuchs, durch Vertrauensarbeitszeit Vereinbarkeitspotenziale zu nutzen, hängt vom jeweiligen betrieblichen Setting ab (vgl. Dieckmann 2005): Insbesondere die Betriebskultur entscheidet darüber, ob Vertrauensarbeitszeit von Beschäftigten und Management positiv bewertet wird. Somit wird der arbeitszeitpolitischen Debatte insofern der Wind aus den Segeln genommen, als die Polarisierung – Vertrauensarbeitszeit als Chancen für alle Akteure oder als Gefahr für ein „Arbeiten ohne Ende“ – nicht die formale Ebene des Instruments betrifft.

„Ganz offensichtlich sind es weniger die formalen Regulierungen von Arbeitszeitsystemen, die das Vereinbarkeitsproblem entweder lösbar erscheinen lassen oder auch erschweren. [...] Ob sich dieser [Ermöglichungsspielraum, F. M.] für betroffene Beschäftigte in concreto jedoch als überhaupt nutzbar erweist, darüber ‚entscheiden‘ die Normen und Regeln des Arbeitszeithandelns, wie sie sich in den jeweiligen Arbeitszeitkulturen niederschlagen.“ (Böhm u. a. 2002: 440f)

Wichtige betriebliche Parameter für die erfolgreiche Einführung von Vertrauensarbeitszeit sind für Böhm u. a. die Leistungsbedingungen im Betrieb, die Teamkulturen, die Führungskultur sowie die vorherrschenden Zeitnormen und Arbeitszeitkulturen (vgl. Böhm u. a. 2004). Dabei kommt der Arbeitszeitkultur eine herausragende Bedeutung zu (vgl. Brose 2001). Gerade bei der Ausweitung von Zeitautonomie müssen die betrieblichen Strukturen die Rahmenbedingungen absichern: Zeitautonomie kann erst dann zur Geltung kommen, wenn sie als normative Vorstellung in der Zeitkultur verankert ist und individuelle Zeitoptionen legitimiert sind. In den Betrieben, in

¹³³ „Angesichts der Angebote und Zumutungen von Ent-Hierarchisierung und Ent-Strukturierung gehe es also auf allen Ebenen (Gruppe, Abteilung, Betrieb) in neuer Form um eine Ausbalancierung von Konkurrenz und Kooperation, von Zentralität und Dezentralität, von Macht und Vertrauen.“ (Böhm u. a. 2004: 157)

denen vor Einführung der Vertrauensarbeitszeit die rigidesten Zeitstrukturen herrschten, sind nach der Implementierung des Instruments die geringsten Veränderungen zu beobachten. Die Zeitkultur sorgt hier gewissermaßen dafür, dass die vorhandenen Normen, Strukturen und Verhaltensmuster die neuen Optionen konterkarieren und die konstruktive Nutzung des Instruments verhindern. Dagegen vergrößern sich die Handlungsspielräume der Beschäftigten, wenn die Arbeitszeitkultur des Betriebs unterstützend wirkt: Durch die Anerkennung von Heterogenität und von unterschiedlichen Zeitinteressen wird die Akzeptanz und Legitimation abweichenden Verhaltens gefördert (vgl. Herrmann 2005). Auch die Entkoppelung von Anwesenheit und Arbeitszeit erweitert die individuellen Möglichkeiten, indem die Zeitkultur mit klassischen Zeitmustern bricht.¹³⁴ Schließlich können auch Interessenvertretungen positive Faktoren bilden, indem sie moderierend in Aushandlungsprozesse und Diskurse eingreifen und auf diese Weise zu einer gelungenen Arbeitszeitkultur beitragen (vgl. Böhm u. a. 2004).

Lange Arbeitszeiten

Die Auswirkungen von *langen Arbeitszeiten* und Überstunden sind überwiegend negativ zu beurteilen (vgl. Arbeitnehmerkammer Bremen 2009). In beschäftigungspolitischer Hinsicht wirken sie sich negativ aus, da sie die Kluft zwischen Erwerbstätigen und Arbeitslosen vergrößern. Nach Schätzungen belief sich die offizielle und verdeckte Arbeitslosigkeit für das Jahr 2006 auf eine Anzahl von zusammen 6,5 bis 7 Millionen Menschen (vgl. Arbeitnehmerkammer Bremen 2009). Beschäftigte mit langen Arbeitszeiten stehen damit einer immer größer werdenden Anzahl von Menschen gegenüber, die von Arbeitslosigkeit oder unsicheren Beschäftigungsverhältnissen – häufig mit geringen Entgelten – betroffen ist. Auch der Niedriglohnsektor ist in den letzten Jahren beachtlich angewachsen.

Für die von langen Arbeitszeiten betroffenen Menschen sind negative Auswirkungen auf die Gesundheit seit Langem bekannt. Auch die starke Zunahme von Burnout sowie die Tatsache, dass immer mehr Beschäftigte vorzeitig aus der Erwerbsarbeit ausscheiden, können mit langen Arbeitszeiten in Verbindung gebracht werden. Weitere gesellschaftliche Folgen langer Arbeitszeiten sind eine zunehmende Doppelbelastung durch berufliche und familiäre Anforderungen – dies betrifft vor allem Frauen, die die Hauptlast der Familienarbeit tragen. Damit wird eine gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Erwerbs- und Fürsorgearbeit erschwert. Weiter können negative Auswirkungen auf das ehrenamtliche Engagement festgestellt werden (vgl. Bierfischer 2009).

Gewerkschaftliche Debatte um lange Arbeitszeiten

Die negativen Auswirkungen der Subjektivierung von Arbeit werden in den gewerkschaftlichen Diskussionen um Peters und Glißmann (vgl. Glißmann 2001, 2000, 1999, Internationaler Metallgewerkschaftsbund 2001, Zilian 2000, Glißmann/Peters 1997, 2001, Pickshaus 2000, Pickshaus u. a. 2000) ausführlich als Ausgrenzungsprozesse beschrieben, die zu einer verstärkten Selbstausbeutung und Überforderung der Beschäftigten führen. Damit werden die destruktiven Seiten von Rationalisierungsstrategien in den Mittelpunkt gerückt und die Instrumentalisierung der Beschäftigten durch betriebliche Verwertungsinteressen kritisiert:

„Bei den neuen Management-Techniken geht es darum, dass die Organisation des Unternehmens in ein prinzipiell neues Verhältnis zum Willen des Einzelnen tritt. In Zukunft wird es den Arbeitgebern

¹³⁴ Gerade der Anwesenheitszwang trägt in den traditionellen(oder herkömmlichen) Strukturen entscheidend dazu bei, einheitliches Zeithandeln zu festigen und durch gegenseitige Kontrolle zu zementieren. Wer sich zu ungewöhnlich (frühen) Zeiten aus dem Büro verabschiedet, muss hier zwangsläufig einen allgemein akzeptierten Grund für sein abweichendes Verhalten angeben.

nicht mehr darum gehen, den Willen des einzelnen Beschäftigten unterzuordnen und dadurch den Organisationsgrad des Unternehmens zu erhöhen. In Zukunft wird es ihnen darum gehen, den Willen des einzelnen Beschäftigten zu nutzen – nicht mehr, ihn zu substituieren, sondern ihn zu instrumentalisieren. Man könnte auch sagen, den Willen des Beschäftigten zu kolonisieren.“ (Peters 2000: 22)

Dieser Prozess ist in erster Linie auf eine Internalisierung der betrieblichen Risiken durch die Beschäftigten zurückzuführen: Konflikte werden von vornherein nicht mehr mit dem Management ausgetragen, sondern in die Beschäftigten hineinverlagert, die immer mehr die Rolle von „unselbständigen Selbständigen“ übernehmen und die grundlegenden ökonomischen Widersprüche in sich selbst austragen. Dieser Vorgang führt zu einer „Besinnungslosigkeit“ (Glißmann) auf Seiten der Arbeitskräfte, an deren Ende Arbeitszeitverlängerungen („Arbeiten ohne Ende“) und Arbeitsintensivierungen stehen, die ausschließlich betrieblichen Interessen dienen.

„Ich bin als Person immer wieder vor Entscheidungen gestellt. *Die beiden Aspekte* [Gebrauchswertorientierung und Verwertung, F. M.] *zerreißen mich geradezu, und ich erlebe dies als eine persönlich-sachliche Verstrickung.* Ich erlebe ein neues Verhältnis von Persönlichem und Sachlichem, von Emotionalem und Rationalem in einer sich immer weiter beschleunigenden Dynamik.“ (Glißmann 1999: 152, Hervorhebung im Original)

Glißmann macht hierfür in erster Linie die neuen Unternehmensstrategien und ihre ideologischen Mechanismen verantwortlich. Beschäftigte lassen sich von Autonomieversprechen – die per se positiv bewertet werden, weil sie emanzipatorischen Forderungen erfüllen – blenden und sind nicht in der Lage, den selbstzerstörerischen Kräften dieser Entwicklung zu begegnen (vgl. Buchanan 1997). Durch Segmentierung der innerbetrieblichen „Märkte“ (Profit-Center usw.) wird eine möglichst umfassende Wettbewerbssituation unter den abhängig Beschäftigten geschaffen, in der sich die Funktionalisierung dieser „Selbständigen“ zu Konkurrenten vollzieht und die Ökonomisierung der sozialen Beziehungen auf die Spitze getrieben wird.

In Unternehmenskonzepten wie dem „Activity Based Costing“ (Kaplan/Cooper 1999; Glißmann 2000, 2001) oder dem „Target Costing“ (Cooper 1998) sollen betriebswirtschaftliche Maßgaben von Funktionalität, Qualität und Kosten einer Produktentwicklung in die Denk- und Handlungsstrukturen der Beschäftigten eingebunden werden. Neben Prozessen realer Vermarktlichung können bewusste Managementstrategien einer simulierten Vermarktlichung ausgemacht werden, die gezielt auf eine Destabilisierung von Beschäftigten zielen (vgl. Moldaschl/Sauer 2000). Diese Verunsicherung einzelner Beschäftigter erfolgt durch permanente Überforderung sowie die Etablierung eines Betriebsklimas, das Unsicherheiten und Existenzängste erzeugt und die Logik der Maßlosigkeit in den betrieblichen Beziehungen unterstützt. Politisches Ziel ist der Angriff auf die einzelne Persönlichkeit und die „Abrichtung“ der Arbeitskräfte auf die Bedürfnisse des Betriebes.¹³⁵ In anderen Unternehmenskonzepten wird die umfassende Unterordnung der Arbeitskräfte unter die betrieblichen Interessen mit unterschiedlichen Methoden verfolgt. In Konzepten wie der „Community of Practice“ oder dem „Projekt Geistige Orientierung“ (vgl. Mohn 1997) ist die ganze Arbeitsperson Gegenstand der Managementstrategien (vgl. Glißmann 1999). Leitbilder des Betriebes als „lebensfähiger Organisation“ sollen die Wettbewerbsfähigkeit mit dem emotional geladenen Begriff „Lebensfähigkeit“ koppeln und auf diese Weise die Verinnerlichung von Marktwängen als „natürliche“ betriebliche Bedingungen beschleunigen (vgl. de Geus 2008). Unterstützt wird diese Ökonomisierung der Arbeitskräfte durch Unternehmensphilosophien, die als neoliberale Ideologieproduzenten fungieren und mittels naturalistischer Vorstellungen vom

¹³⁵ „Nichts ist sicher, nichts hat Bestand. Das Leben wird zu einem ständigen Kampf um das Überleben meiner Funktion und meiner Unternehmenseinheit. Ich selber werde reduziert, eine Prozess-Funktion zu sein, ein *Teil des Ganzen* zu sein.“ (Glißmann 1999:156, Hervorhebung im Original)

Betrieb als lebendigem Organismus den Totalitätsanspruch des Betriebes versinnbildlichen. Letztlich soll eine Vorstellung erzeugt werden, in der der „Tod“ des Unternehmens (also der Konkurs oder Verkauf) auch den persönlichen „Tod“ als Beschäftigter impliziert (eigenes berufliches Versagen), und die mit diesem Bild eine weitestgehende Interessenidentität erzeugt.

Beschäftigte sind dabei Automatismen unterworfen, die durch Prozesse der Selbststeuerung und Selbstverantwortung ausgelöst werden. Größere Handlungsspielräume der Einzelnen entwickeln vor dem Hintergrund der Marktsteuerung eine starke Sogwirkung, der sich die Beschäftigten kaum entziehen können und deren Wirkungsweise kaum reflektiert wird. Angst vor betrieblicher Ausgrenzung und ein schlechtes Gewissen aus der Furcht heraus, den betrieblichen Ansprüchen nicht zu genügen, beschleunigen die Prozesse der Selbstausbeutung und Überforderung (vgl. Schmidt 2000, Kühnlein 1999). In der Konsequenz bleiben die Betroffenen in der betriebswirtschaftlichen Logik gefangen und zahlen für ihr hohes Engagement und ihre Leistungsbereitschaft oft einen hohen gesundheitlichen Preis (vgl. Pickshaus 2000, Pickshaus u. a. 2000).

Eine vom Management unterstützte Elitenbildung trägt einerseits zur Stiftung von betrieblichen Identitäten bei¹³⁶, andererseits verschärft sie den Druck zwischen den verschiedenen Beschäftigtengruppen (Community of Practice, „olympiareife Mannschaften“) und forciert damit Ausgrenzungsprozesse innerhalb des Unternehmens. In der Peer-to-peer-pressure äußert sich diese ausgrenzende Grundstimmung der noch „Eingeschlossenen“ und bildet den Nährboden für verschiedene Mobbingformen (vgl. Glißmann 1999). Zusätzliche Unterstützung erhalten diese Psychotechniken, in denen Betriebe sich den gesellschaftlichen Trend einer Psychologisierung des Alltags zunutze machen und durch verschiedene Methoden an das stark entwickelte Bedürfnis der Beschäftigten nach Selbstkontrolle appellieren.

„Bringt man nun die Frage nach der Subjektivierung von Arbeit zurück in die Diskussion, so kann behauptet werden, dass der unternehmerische Appell ‚Subjekt zu sein‘ auf ein Begehren nach Selbstverantwortung, Selbsttätigkeit oder Authentizität trifft, das uns als psychologische Selbstführungspraxis längst ‚Fleisch geworden ist‘ (Ehrenberg).“ (Rau 2010:38)

Sogenannte „mentale Weiterbildungen“ sind als Bestandteile von Reorganisationsprozessen in Unternehmen darauf gerichtet, die Grenzen betrieblicher Zumutungen zu erweitern und die ökonomischen Handlungsspielräume zu vergrößern, ohne die Persönlichkeitsrechte der Beschäftigten einzuschränken (vgl. Kühnlein 1999). Im Rahmen von Empowerment- und Motivierungsstrategien („management by emotions“, „high performance work system training“) sollen Verhaltensänderungen in Richtung Enthusiasmus für das Unternehmen bzw. dessen Produkte erzeugt werden (vgl. Kühnlein 1999).

Negative Auswirkungen auf das Selbstverständnis und die Arbeitsmotivation von Beschäftigten sind auch festzustellen, wenn sich Berufsbilder verändern und die fachlichen Anforderungen an die Arbeit neu definiert werden (vgl. Kadritzke 1997).

„Aber der Prozess der Ent-Täuschung könnte sich beschleunigen, wenn die Entwicklung der Beschäftigungsformen und der Arbeitsorganisation die betriebliche Loyalität und das auf die Profession gegründete Selbstbewusstsein von innen aushöhlt. Das geschieht in dem Maße, wie die modernen Unternehmen in ihren zentral gesteuerte Dezentralisierungsstrategien das bislang wirksame Tauschangebot an die hochqualifizierten Arbeitskräfte – Karrieregarantie und soziale Sicherheit gegen berufliche Hingabe und Bindung an die Firma – aufkündigen und 50-jährige Fachleute für entbehrlich erklären.“ (Kadritzke 2000: 800)

¹³⁶ „Vielmehr gehe es um den Eintritt in eine Gemeinschaft, die gerade im Prozess des gemeinsamen Arbeitens und Lernens besteht. Es gehe um die Entwicklung meiner Fähigkeiten und meiner Person. Es gehe um die Entwicklung *meines Potentials* einerseits und die Entwicklung des *Potentials des Unternehmens* andererseits.“ (Glißmann 1999: 159, Hervorhebung im Original)

Im Gegensatz zu Glißmann und Peters verweisen Pongratz und Voß (2003) auf die „Ambivalenz des eigenen Willens“, die keineswegs für ein perfekt funktionierendes betriebliches Herrschaftssystem instrumentalisiert werden kann, sondern als ein bekanntes Phänomen von Widersprüchlichkeiten im kapitalistischen Arbeitsprozess gedeutet wird.

„Unsere These geht darüber noch hinaus, indem sie Leistungsoptimierung als *genuines Interesse eines Teils der Beschäftigten* (weit über den Kreis der Führungskräfte hinaus) identifiziert, das im Verbund mit neuen Managementkonzepten nach Feldern möglicher Verwirklichung sucht. Die zu beobachtende Leistungsintensivierung ist folglich nicht nur auf eine ‚Kolonisierung des Willens des Individuums‘ (Peters 2000) durch erweiterte betriebliche Herrschaftsstrategien zurückzuführen, sondern sie ist bei vielen Erwerbstätigen auch als *eigenständiger Wille* zu verstehen, der sogar dann bekundet wird, wenn entsprechende Managementaktivitäten fehlen.“ (Pongratz/Voß 2003: 166, Hervorhebungen im Original)

Auch wird kritisiert, dass das Konzept der Selbsttäuschung der Arbeitskräfte einem veralteten Ideologiebild aufsitzt (vgl. Zilian 2000). Denn Kriterien des Klassenkampfes spielen ihnen zufolge bei hochqualifizierten Angestellten längst keine Rolle mehr.¹³⁷ Die neuen Managementphilosophien sind demnach vielmehr Ausdruck einer veränderten Herrschaftsstrategie des Managements und dienen einer „Taylorisierung der Seele“ (Zilian) mit dem Ziel einer geistigen Gleichschaltung der Beschäftigten. Die neuen Anforderungen laufen unter dem Postulat der Stärkung sozialer und emotionaler Kompetenzen auf einheitliche Kommunikationsformen und Konfliktbearbeitungsmethoden hinaus, die letztlich dazu beitragen, Emotionen zu standardisieren und systemkonform zu steuern („Herrschaft verinnerlichter Verhaltensskripts“, vgl. Zilian 2000).

4.6 Gesundheitliche Auswirkungen

Im Folgenden sollen die gesundheitlichen Auswirkungen von flexiblen Arbeitszeitformen und neuen Methoden der Arbeitsorganisation kurz skizziert werden. Nach einigen allgemeinen Vorbemerkungen zum Zusammenhang von Arbeitsbedingungen und Gesundheit wird hier insbesondere auf lange Arbeitszeiten und die widersprüchlichen Auswirkungen autonomer Arbeitsgestaltung auf die Gesundheit der Beschäftigten fokussiert. Weitere Schwerpunkte sind das Gesundheitsverhalten der Beschäftigten und neue Anforderungen für das betriebliche Gesundheitsmanagement in der IT-Branche sowie in Projektarbeit.

Charakteristisch für das Zeitempfinden in der Moderne ist die Erfahrung von Beschleunigung (vgl. Rosa 2008). Technische Beschleunigung, sozialer Wandel, Erhöhung des Lebenstempos und vor allem die Beschleunigung der Ökonomie als einer der Triebkräfte des Wandels lassen Zeitnot als das beherrschende Thema (vgl. Kadritzke 2003) erscheinen. In der Arbeitswelt breitet sich eine chronische Ruhelosigkeit aus, ähnlich dem in den USA verbreiteten Phänomen der „Hurry Sickness“, also dem Unvermögen, abschalten zu können. Statt eines Absentismus entwickelt sich quasi als Gegenpol ein „Präsentismus“, der sich durch lange Anwesenheitszeiten und Arbeitstätigkeit auch während Erkrankungen auszeichnet. Neue Anforderungen und die Notwendigkeit zeitlicher Mehraufwendungen werden als „stummer Zwang zu überdehnten Anwesenheitszeiten“ (Kadritzke) erlebt. Kulturelle Leitbilder und Handlungsregelungen wirken auf Hochqualifizierte und Führungskräfte besonders fatal, führen sie doch dazu, dass der Eigensinn verkümmert und berufliche Entfaltungswünsche hinter vermeintliche Professionalitätserwartungen zurückgestellt werden. Doch sind diese Phänomene längst nicht mehr auf solch exklusive Beschäftigtengruppen beschränkt.

¹³⁷ „Die Interessengegensätze von Arbeitnehmern und Arbeitgebern brauchen nicht zu ‚verdampfen‘, da sie nicht bestehen – die privilegierten Arbeitnehmer haben schon längst die Seiten gewechselt.“ (Zilian 2000: 93)

Zunächst entscheidend für die grundlegende Beurteilung der Arbeitsqualität sind der Erhalt der Gesundheit und der Arbeitsfähigkeit (vgl. Fuchs 2006). Ein ganzheitliches Arbeitsverständnis betrachtet jedoch weitere Kriterien guter Arbeit: Bedingungen des Beschäftigungsverhältnisses (Arbeitsvertrag), des Arbeitsplatzes und der Arbeitsorganisation (Entgelt, Arbeitszeit, Leistungsanforderungen, Belastungssituation, Handlungsspielräume usw.) sowie die Möglichkeiten, die Work-Life-Balance individuell zu gestalten.

Die unterschiedlichen Folgen von Stress haben Udris und Frese (1999) analysiert. Insbesondere durch lang anhaltende Stresssituationen drohen mittel- bis langfristige Folgen wie psychosomatische Beschwerden und Erkrankungen, Unzufriedenheit, Resignation, Depression und Burnout. Mit den steigenden Arbeitsanforderungen gehen auch neue Belastungsformen einher, wie etwa emotionale Belastungen, die durch ein „Missmanagement“ der Gefühlsarbeit verursacht werden können (vgl. Hochschild 1983).

In verschiedenen Untersuchungen konnte der positive Zusammenhang von hoher Autonomie in der Arbeit und Steigerung der Gesundheit sowie der Persönlichkeitsentwicklung bestätigt werden. Dagegen wird seit Ende der 1990er Jahre argumentiert, dass Autonomie auch negative gesundheitliche Konsequenzen haben kann, wenn nämlich größere Handlungsspielräume mit Zeitdruck, widersprüchlichen Zielvorgaben und steigender Unsicherheit verbunden sind (vgl. Böhle 2010a, Moldaschl 2003).

In einer repräsentativen Reihensstudie des DGB zu den Bedingungen guter Arbeit (DGB-Index Gute Arbeit) werden das subjektive Erleben und die subjektive Bewertung von Arbeitsbedingungen und Beanspruchungen sowie der Grad der Zufriedenheit von abhängig Beschäftigten untersucht (vgl. Fuchs 2006). In Anlehnung an arbeits- und organisationspsychologische Theorien der „Humanisierung der Arbeit“ (HdA)¹³⁸ wurden in diese Untersuchung neuere Konzepte wie die der Salutogenese und der ressourcenorientierten Belastungs- und Stressforschung integriert (vgl. Ulich 2005). Die wichtigsten Merkmale guter Arbeit sind nach Einschätzung der Beschäftigten die Einkommens- und Beschäftigungssicherheit, gefolgt von den sinnlichen und kreativen Aspekten¹³⁹ der Erwerbsarbeit. An dritter Stelle folgen soziale Kriterien wie die Förderung der Kollegialität (76 Prozent der Befragten) und an vierter Position gesundheitliche Aspekte wie der Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz (74 Prozent). Erst an fünfter Stelle werden von abhängig Beschäftigten wie auch von Selbständigen Merkmale der Arbeitsautonomie genannt.¹⁴⁰ Es folgen Führungsqualitäten der Vorgesetzten und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten in der Arbeit. Auch die Arbeitszeitbedingungen sind für die Beurteilung von guter Arbeit relevant.

„Etwa jede/r Zweite hält den Ausgleich von Überstunden bzw. Mehrarbeit, die genaue Erfassung der Arbeitszeit, die Vermeidung von Zeitdruck aber [sic] die Möglichkeit, Arbeit durch individuelle Kurzpausen unterbrechen zu können [sic] für sehr wichtige Bedingungen guter Arbeit. Auch Aspekte, die die Balance zwischen dem privaten und dem beruflichen Leben betreffen, sind für die Hälfte der Beschäftigten von zentraler Bedeutung.“ (Fuchs 2006: 147)

Charakteristische Folgen für die gesamte Arbeitswelt und die IT-Branche im Besonderen sind ein rapider Anstieg von psychischen und sozialen Belastungen wie zunehmender Arbeits- und Zeit-

¹³⁸ Hier vor allem das Konzept der Belastung und Beanspruchung aus der Stressforschung.

¹³⁹ 85 Prozent aller Befragten treffen die Aussage, die Arbeit solle Spaß machen; 73 Prozent finden es wichtig, die Arbeit als sinnvoll zu empfinden. Ebenfalls 73 Prozent bewerten eine Arbeit als gut, wenn sie auf ihre Tätigkeit stolz sein können und für 72 Prozent sind Vielseitigkeit und Abwechslungsreichtum entscheidende Kriterien (vgl. Fuchs 2006).

¹⁴⁰ Die Kategorien waren hier: eigener Einfluss auf die Arbeitsweise (71 Prozent der Befragten), Möglichkeit der Konzentration auf eine Arbeit (60 Prozent); Mitsprache bezüglich des Arbeitsplatzes (58 Prozent) sowie Einfluss auf das Arbeitspensum und Arbeitstempo (58 Prozent) (vgl. Fuchs 2006).

druck, Überforderung und vor allem längere sowie als problematisch empfundene Arbeitszeiten (vgl. Dunkel u. a. 2010, Keupp/Dill 2010, Itkowiak/Kratzer 2009, Groß/Schwarz 2007, Latniak/Gerlmaier 2006, Fuchs 2006, Lenhardt/Priester 2005, Ahlers/Brussig 2004, Ertel 2003, Ahlers 2003, Pröll/Ertel 2004). Diese Belastungen haben eine dramatische Steigerung arbeitsbedingter Erkrankungen zur Konsequenz: Allein in den Jahren zwischen 2001 und 2005 verdoppelte sich der Anteil psychischer und psychiatrischer Erkrankungen an den Arbeitsunfähigkeitstagen von 5,3 auf 10,5 Prozent (vgl. BAuA 2007).

Einerseits ist der generelle Hinweis, dass für die Auswirkungen veränderter Arbeitsorganisation auf die Gesundheit der Beschäftigten immer auch die spezifischen Betriebs- sowie die überbetrieblichen Kontextbedingungen entscheidend sind (vgl. Kratzer u. a. 2009, Richter 2004, Pröll/Gude 2003), korrekt. Andererseits lassen konkret ermittelte Belastungsmuster und Schwerpunkte von gesundheitlichen Risiken den Schluss zu, dass übergeordnete Entwicklungen auf die IT-Branche und die Bedingungen von Projektarbeit generell Einfluss nehmen.

Insbesondere neue Formen der Selbststeuerung und -rationalisierung verändern klassische Belastungsmuster und tangieren das Verhältnis von Verhaltens- und Verhältnisprävention in der betrieblichen Gesundheitspolitik (vgl. Kratzer u. a. 2009). Indirekte Steuerung und Subjektorientierung beziehen betriebliche Organisation und subjektive Leistungen wesentlich direkter aufeinander als bei direkter Steuerung. Infolge größerer Autonomie können subjektive Ressourcen sowohl fördernde als auch hemmende Einflüsse auf die Gesundheit geltend gemacht werden. In jedem Falle steigt das Risiko, dass gesundheitliche Gefährdungen von den Beschäftigten zunehmend eigenständig verantwortet und infolge des internen Wettbewerbs nicht mehr thematisiert werden. Eine mangelhafte Selbstsorge ist die Folge dieses stärker individualisierten Gesundheitsverhaltens (vgl. Keupp 2010).

„Einschlägige Studien zeigen etwa, dass neue Steuerungsformen in Organisationen sowohl zu einem Anstieg der positiven Bewertungskriterien von Arbeit (etwa Arbeitsaufgaben, die die Weiterentwicklung von Kompetenzen ermöglichen) als auch der negativen Kriterien führen können, wie Zeit- und Leistungsdruck, Gefährdung der sozialen Ressourcen im privat-familiären Bereich, chronische Störungen des Spannungs-/Entspannungsrythmus, Beeinträchtigung sozialer Ressourcen im Arbeitsbereich oder auch Verlust von (gewohnten) Leistungsmaßstäben.“ (Kratzer u. a. 2009: 17)

Besonders problematisch wirkt sich eine Kombination von Vermarktlichung, Selbstorganisation der Beschäftigten und Reorganisationsprozessen der Unternehmen auf die Gesundheit der Beschäftigten aus (vgl. Dunkel u. a. 2010, Kratzer/Dunkel 2009). Die „permanente Reorganisation“ (Kratzer 2003) in den Betrieben führt zu einer massiven Verunsicherung der Beschäftigten, die längst auch die Gruppe der hochqualifizierten Angestellten erreicht hat. In qualitativen Fallstudien konnten typische Phänomene beobachtet werden wie starke Arbeitsverdichtung, die ständige Suche nach neuen Zielen, die kaum Stabilität und Sicherheit zulässt, und eine unvollständige Teamentwicklung (vgl. Dunkel u. a. 2010). Große Wirkung zeigte vor allem die Überschneidung der beiden Faktoren Arbeitsüberforderung und Enttäuschung („Kündigung des psychologischen Vertrags“). Werden die betrieblichen Anforderungen bei brüchig werdender oder sogar fehlender Leistungslegitimation hoch gehalten, so hat dies oft fatale gesundheitliche Folgen für die betroffenen Beschäftigten. Mit der Kündigung des psychologischen Vertrags zwischen Beschäftigtem und Betrieb sinken Motivation und Leistungsbereitschaft rapide. Die „innere Kündigung“ führt dazu, dass die Arbeit immer unwilliger erledigt wird, so dass sich eine Spirale entwickelt aus Erschöpfung, Existenzängsten und Ohnmachtsgefühlen, die im Endergebnis bis hin zu psychischen Erkrankungen führen kann (vgl. Dunkel u. a. 2010).

Quantitative Erhebungen zu den Belastungen von neuen ergebnis- und leistungsorientierten Arbeitsformen konnten diese qualitativen Untersuchungen bestätigen (vgl. Ahlers 2010)¹⁴¹. In den Ergebnissen der WSI-Betriebsrätebefragung von 2008/2009 wurde auch die starke Ambivalenz von autonomer Arbeitsgestaltung unterstrichen. Eigenverantwortliche Arbeit wird gleichermaßen positiv mit neuen Herausforderungen, kreativen Möglichkeiten und erweiterten Spielräumen verbunden wie negativ mit der Zunahme von Belastungen durch Zeitdruck, Arbeitsüberlastung und unplanbare Arbeitszeiten. In 84 Prozent aller Betriebe arbeiten Beschäftigte permanent unter hohem Zeit- und Leistungsdruck. 79 Prozent der Betriebsräte konstatieren eine Zunahme der psychischen Belastungen in den letzten drei Jahren (vgl. Dunkel u. a. 2010). Durchschnittlich betrifft dieses Phänomen nach Angaben der Betriebsräte 43 Prozent der Belegschaft, wobei es keineswegs auf Führungskräfte (67 Prozent) beschränkt ist, sondern noch öfter bei den mittleren Angestellten mit Fachausbildung (76 Prozent) auftritt und etwas seltener bei den Facharbeitern und Facharbeiterinnen (60 Prozent). Die „hohe Eigenverantwortlichkeit“ wird in 79 Prozent der Betriebe als Auslöser für die zunehmenden Arbeitsbelastungen gesehen. Drei Viertel aller Befragten machen die zunehmende Kundenorientierung für den Zeitdruck verantwortlich. Auch Untersuchungen zur Vertrauensarbeitszeit in projektformiger Arbeitsorganisation bestätigen, dass die Beschäftigten am stärksten die Restriktionen durch den Markt und die Kunden wahrnehmen und weniger stark den Druck durch interne Maßnahmen spüren (vgl. Böhm u. a. 2004). Doch auch hier zeigen sich in den einzelnen Betrieben starke Unterschiede im Verhältnis von Autonomie und Verfügbarkeit für Kunden. Die Art, wie Kundenbeziehungen ausgestaltet werden, ist zum einen von den Managementkonzepten abhängig und zum anderen von unterschiedlichen Stilen kunden-nahen Handelns.

„Je nach Professionalitätsverständnis bzw. inhaltlichem Arbeitsverständnis auf der einen Seite und zeitlichen Eigeninteressen auf der anderen Seite variiert bei den Beschäftigten die Bereitschaft, Probleme von Kunden jederzeit zu lösen, ohne ‚auf die Uhr zu schauen‘ bzw. wird umgekehrt auch den Kunden ein gewisses Maß an Aushandlungs- und Anpassungsbereitschaft ‚zugemutet‘.“ (Böhm u. a. 2004: 145)

In Betrieben mit neuen Organisationsformen fällt auf, dass Beschäftigte ein deutlich höheres Gesundheitsrisiko eingehen und Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsschutzes häufiger ignorieren als in traditionellen Betrieben. Überlange Arbeitszeiten mit mehr als zehn Stunden täglicher Anwesenheit am Arbeitsplatz sind in knapp der Hälfte aller Betriebe mit modernen Organisationsformen üblich (47 Prozent gegenüber 37 Prozent ohne ergebnisorientierte Arbeitsformen). Hier liegt die Vermutung nahe, dass traditioneller Gesundheitsschutz nicht auf die neuen Anforderungen eigenverantwortlicher Arbeitsorganisation reagiert (vgl. Ahlers 2010). Insgesamt lassen sich vier typische *Belastungsprofile* neuer Formen der Arbeitsorganisation identifizieren (vgl. Dunkel u. a. 2010, Boes u. a. 2008):

- Veränderungen im Leistungsverhältnis bewirken ein ständiges Hochsetzen der Messlatte, wodurch die eigene Leistung fortwährend relativiert wird. Beschäftigte können sich dann kaum noch mit dem erreichten Stand zufriedengeben, sondern erleben zunehmend Gefühle von Unsicherheit, Erfolglosigkeit und fehlender Selbstachtung. Diese tendenzielle Entkoppelung von Leistung und Erfolg verbunden mit einer Entwertung der Leistungsfähigkeit verändert die grundlegende Basis im Verhältnis der Beschäftigten zum Betrieb. Die Folge ist eine „Prekarisierung des Leistungsbewusstseins“ (Dunkel u. a.), in der die Erwartungen der

¹⁴¹ „So lassen sich statistisch signifikante Zusammenhänge zwischen dem Einsatz von Zielvereinbarungen in den Betrieben (für alle Beschäftigten oder die mittlere Angestelltebene) sowie Projektarbeit und hohem Termin- und Zeitdruck der Beschäftigten nachweisen.“ (Ahlers 2010: 355)

Beschäftigten an das Unternehmen immer öfter enttäuscht werden und damit die Reziprozitätsbeziehungen zwischen Beschäftigten und Betrieb belastet werden. Im ungünstigsten Fall führt diese Entkoppelung zu einer Vertrauenskrise der Beschäftigten.

„Das typische Wechselverhältnis zwischen Organisation und Beschäftigten, das nicht zuletzt für die Arbeitsmotivation der Beschäftigten und ihr Gerechtigkeits- und Gratifikationsempfinden zentral ist, löst sich tendenziell auf: Leistung und Gegenleistung wiegen einander nicht mehr auf, aus Ersterer folgt kein reziproker Anspruch mehr auf entsprechenden Lohn und Wertschätzung.“ (Dunkel u. a. 2010: 360f)

- Die Widersprüche zwischen der Selbststeuerung und den inhaltlichen Anforderungen an die Arbeitskräfte werden in erster Linie in den Beschäftigten selbst ausgetragen. Im Zuge innerer Konflikte ohne realen Widerpart müssen sie z. B. damit umgehen, selbständiger auf der Arbeitsebene agieren zu sollen und gleichzeitig weniger Spielräume für wichtige betriebliche Entscheidungen zu erhalten. Autonomie in der Arbeit bei größerem Druck durch Märkte und Kundenorientierung, Aufgabenvielfalt bei gleichzeitiger Aufgabenüberlastung sowie Spielräume für kreatives Arbeiten in chaotischen Arbeitsumgebungen sind einige Beispiele hierfür (vgl. Trautwein-Kalms/Ahlers 2002).
- Zusätzliche Belastungen ergeben sich aus dem Nebeneinander von Belastungen durch die Autonomie und Belastungen durch gegenläufige Standardisierungsprozesse.
- Aus den permanenten Reorganisationsbemühungen (dem „dauerhaften Ausnahmezustand“) erwächst ein Bestreben der Beschäftigten um Stabilität. Diese muss jedoch oft individuell oder sogar informell hergestellt werden, weil die Organisation längst in einem neuen Feld unterwegs ist oder einem neuen Trend hinterherläuft. Die Relevanz stabilisierender Funktionen für den Betrieb wird dann kaum zur Kenntnis genommen und nicht wertgeschätzt.

In Bezug auf die Auswirkungen flexibler und langer Arbeitszeiten auf die *gesundheitliche Situation* der Beschäftigten kommen verschiedene Untersuchungen zu ähnlichen Ergebnissen. Janßen und Nachreiner (2004) haben sich mit flexiblen Arbeitszeiten beschäftigt und belegen einen eindeutigen Zusammenhang der unregelmäßigen zeitlichen Belastung mit gesundheitlichen und sozialen Folgen aufgrund biologischer und sozialer Desynchronisation (z. B. Schlafstörungen, Störungen des Verdauungssystems).

„Variabilität der Arbeitszeit ist demnach ein bedeutsamer Faktor in Bezug auf die Sozialverträglichkeit von Arbeitszeitregelungen, und zwar im Hinblick auf mögliche Beeinträchtigungen der Gesundheit und des psychosozialen Wohlbefindens.“ (Janßen/Nachreiner 2004: 131)

Stärkere Arbeitsautonomie wirkt in Bezug auf die Nachteile flexibler Arbeitszeiten kompensatorisch: Je größer die Handlungsspielräume der Beschäftigten sind, desto mehr treten die Beeinträchtigungen in den Hintergrund, ohne allerdings völlig zu verschwinden. Allerdings ziehen Arbeitsformen mit hoher Autonomie eigene Belastungsarten nach sich, die ebenfalls gesundheitliche Risiken generieren (vgl. Janßen/Nachreiner 2004).

Flexible Arbeitszeiten, die vorwiegend an betrieblichen Erfordernissen orientiert sind, eignen sich kaum, um den lebensweltlichen Ansprüchen der Beschäftigten gerecht zu werden. Untersuchungen zur Arbeitszeitflexibilisierung zeigen, dass die Angebote der Unternehmen zur Variabilisierung der alltäglichen Lebensführung selten angenommen werden (vgl. Hielscher 2006). Stattdessen versuchen Beschäftigte eigene Arbeitsrhythmen herauszubilden, die zeitliche Unsicherheiten abfedern und dem Zeitarrangement Stabilität geben. Je stärker betreuungsbedürftige Familienmitglieder (Kinder, pflegebedürftige Angehörige) zu versorgen sind, desto starrer und rigider werden die präferierten Zeitmuster der Beschäftigten.

„Der De-Strukturierung durch die flexiblen Arbeitszeiten im Betrieb wurde eine individuelle Re-Strukturierung entgegen gesetzt [sic], die sich nach wie vor an den Zeitinstitutionen des Normalarbeitstages und der Normalarbeitswoche ausgerichtet hatte.“ (Hielscher 2006: 181)

Gesicherte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse sprechen gegen die These, dass Arbeitszeitverlängerungen effektiv Flexibilisierungen auffangen können (vgl. Nachreiner 2009, Nachreiner u. a. 2005, Stein 2009). Tatsächlich belegen verschiedene Untersuchungen genau den umgekehrten Wirkungszusammenhang. So steigt das Risiko schwerer und tödlicher Unfälle mit der Arbeitszeitdauer deutlich an.¹⁴² Ebenso erhöhen sich die unfallbedingten Fehlzeiten mit steigender Wochenarbeitszeit. Psychovegetative Beeinträchtigungen (Schlafstörungen, Magenbeschwerden, Stress, innere Unruhe usw.) sowie soziale Beeinträchtigungen (Wochenendarbeit, Nachtarbeit) werden unmittelbar durch lange Arbeitszeiten hervorgerufen. Der Zusammenhang zwischen langen Arbeitszeiten und muskuloskelettalen Beeinträchtigungen (Rückenschmerzen, Gliederschmerzen usw.) ist hingegen weniger eindeutig belegt (vgl. Wirtz 2010).

„Offensichtlich nimmt auch das Risiko gesundheitlicher Beschwerden mit zunehmender Wochenarbeitszeit zu. Dies lässt sich nicht nur für die BRD nachweisen, sondern prinzipiell für alle Länder, ob industrialisiert oder weniger industrialisiert, ob in Nord- oder Zentraleuropa oder in einem mediterranen Bereich. Es handelt sich damit offensichtlich um einen generellen Trend, der in der Zwischenzeit in verschiedenen Stichproben in Deutschland und Europa abgesichert werden konnte. Lange Arbeitszeiten führen danach offensichtlich nicht nur zu einem höheren Unfallrisiko, sondern auch zu einem höheren Risiko gesundheitlicher Beschwerden.“ (Nachreiner 2009: 28f)

Lange Arbeitszeiten haben demnach ähnlich negative Auswirkungen auf die Gesundheit wie die Nacht- und Schichtarbeit¹⁴³ mit ihren unsozialen Arbeitszeitlagen und der daraus folgenden Desynchronisierung biologischer Rhythmen (vgl. Wirtz 2010)¹⁴⁴. Allerdings kommt eine differenzierte Analyse der Bedingungen von Arbeitszeitflexibilisierung zu dem Ergebnis, dass zeitliche Variabilität auch positive Auswirkungen haben kann, wenn sie im Sinne der Beschäftigten gestaltet werden kann.

Bezogen auf das Alter zeigt sich, dass psychovegetative Auswirkungen langer Arbeitszeiten vor allem im mittleren Alter am häufigsten auftreten. Sowohl jüngere als auch ältere Beschäftigte sind weit weniger davon betroffen. Nachreiner interpretiert dies als Selektionseffekt: Ältere Beschäftigte haben sich bereits Strategien erarbeitet, um mit dem Zeitdruck besser umzugehen. Möglicherweise schlagen aber auch Belastungen aus dem privaten Bereich weniger zu Buche als in der „rush hour of life“. Auch die Flexibilität wirkt sich auf die Belastungsverarbeitung aus. Je flexibler die Arbeitszeiten, desto größer sind die Gesundheitsrisiken. Auch bei Arbeit an Wochenenden und in den Abendstunden steigt das Risiko von negativen Auswirkungen auf die Gesundheit der Beschäftigten. Allerdings können auch die negativen Auswirkungen langer Arbeitszeiten durch den Grad der Autonomie bei der Arbeitsgestaltung teilweise kompensiert werden. Je stärker das Arbeitstempo selbstbestimmt ist, desto weniger machen sich muskuloskelettale Beschwerden bemerkbar (vgl. Nachreiner 2009). Schließlich wird in der Projektarbeit sogar eine positive Wirkung von Zeitdruck beobachtet:

„Paradoxerweise kommt dem hohen Zeitdruck in Projekten selbst auch eine gewisse Schutzfunktion zu. Unter Zeitdruck einigt man sich bei Zielkonflikten, verbessern sich die bereichsübergreifende

¹⁴² Ab der 7. bis 8. Arbeitsstunde steigt das Unfallrisiko sprunghaft an (vgl. Nachreiner 2009).

¹⁴³ Zu den gesundheitlichen und sozialen Folgen von Schichtarbeit siehe ausführlich Meissner und Stockfisch (2011).

¹⁴⁴ „Es zeigte sich, dass die negativen Effekte weiterer ungünstiger Arbeitszeitbedingungen (wie Nacht- und Schichtarbeit, Arbeit am Wochenende und an Abenden) auf die Gesundheit, die Vereinbarkeit und die Ausübung nicht arbeitsgebundener Aktivitäten durch lange Arbeitszeiten weiter verstärkt werden.“ (Wirtz 2010: 188)

Zusammenarbeit und der Informationsfluss, verlässt man umständliche Dienstwege.“ (Bollinger 2001: 687)

Als drastische Folgen der neuen Arbeitsanforderungen nehmen besonders die Phänomene *Burnout* und *Depression* zu (vgl. Keupp/Dill 2010: 12). Burnout bezeichnet einen Gefühlszustand des Ausgebranntseins.¹⁴⁵

„Burnout wird dabei verstanden als ein chronischer Prozess des Erschöpfens der eigenen körperlichen und seelischen Reserven. Er ist gekennzeichnet vom Gefühl, durch die Arbeit ausgelaugt und ausgebrannt zu sein. Die Symptome von Burnout umfassen dabei Gefühle exzessiver Müdigkeit und Energielosigkeit, eine erhöhte ‚Dünnhäutigkeit‘ und Ungeduld in Belastungssituationen, Demoralisierung, Gleichgültigkeit und Zynismus.“ (Latniak/Gerlmaier 2006: 6f)¹⁴⁶

Der Burnout ist zu unterscheiden von der Depression als klinischer Erkrankung und von Angsterkrankungen (generalisierte Angststörungen)¹⁴⁷, die infolge von Überforderung oder Unsicherheiten auftreten können. Im Konzept von Maslach und Leiter (1997) werden drei Ebenen des Burnout unterschieden: die emotionale Erschöpfung als geistiger Zustand und als körperliches Gefühl des Ausgebranntseins, die Depersonalisation als Phänomen der Distanzierung von Menschen und der eigenen, inneren Stimmigkeit sowie das reduzierte Leistungsvermögens (vgl. Maslach/Leitner 1997, Leitner/Maslach 2007).¹⁴⁸

„Es deutet sich an, dass Depressionen und Burnout so etwas sind wie eine neue ‚Leiterkrankung‘ der Gesellschaft im Übergang zum 21. Jahrhundert.“ (Voß 2010)

Diese Einschätzung spiegelt die Bereitschaft, psychische Probleme wie Burnout vermehrt zu thematisieren und in den Fokus der öffentlichen Wahrnehmung zu rücken. Ebenso wird dieser Trend durch ein verändertes Diagnoseverhalten von Medizinern unterstützt, was ihn umso deutlicher sichtbar werden lässt (vgl. Voß 2010). Das Auftreten von Depressionen wird neuerdings beispielsweise bei Spitzensportlern öffentlich diskutiert und unter anderem auf großen Druck und übermäßige Selbstmotivation zurückgeführt. Offensichtlich ist auch die Widersprüchlichkeit von makelloser Selbstdarstellung (als Bestandteil von Vermarktungsstrategien) und innerer Zerrissenheit ein wichtiger Faktor für die Entstehung dieser Krankheit (vgl. Geipel 2010). Für Rosa (2008) stellt die Depression die Pathologie der Zeit dar. Denn die Erkrankten nähern sich einem Zustand der Erstarrung und Zukunftslosigkeit an und entziehen sich auf diese Weise dem sozialen Diktat der Beschleunigung, während um sie herum die Anforderungen in rasender Geschwindigkeit zunehmen.

Auch die *Projektarbeit* selbst und die mit ihr verbundenen Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit können die Quellen von Gesundheitsbelastungen sein, wenn die reibungslose Kooperation mit Kollegen und Kolleginnen oder der Projektrhythmus gestört werden (vgl. Ahlers 2003). In einer Untersuchung mit 40 qualitativen Interviews konnten höhere Belastungen von Projektbeschäftigten gegenüber Beschäftigten in der Linie festgestellt werden (Bollinger 2001). Arbeitsintensivierung, Leistungsverdichtung und vermehrte soziale Konflikte, wenn sich die Arbeitsbedingungen verschlechtern, wurde als häufigsten Ursachen genannt. Reibereien im Team können sich zu größeren Konflikten auswachsen und das Betriebsklima in Mitleidenschaft ziehen.

¹⁴⁵ Allerdings liegt noch keine allgemeine Begriffsbestimmung vor (vgl. Zinke/Höfle 2001). Der Begriff geht auf Freudenberg zurück, der den Ausdruck 1974 erstmals in Verbindung mit Beschäftigten mit „Helfersyndrom“ verwandte.

¹⁴⁶ Zur klinischen Symptomatik von Burnout siehe Schaufeli und Buunk (2003).

¹⁴⁷ Vgl. hierzu Priester 2005.

¹⁴⁸ Ausführlicher zu Entstehung und Prävention von Burnout vgl. Schneglberger (2010).

Die erwarteten sozialen Kompetenzen in Bezug auf Team- und Kommunikationsfähigkeit werden vielfach nicht nur als Bereicherung betrachtet, sondern auch als Zumutung aufgefasst.¹⁴⁹ Auch Belastungen durch Familienarbeit und Fürsorgetätigkeiten werden in erheblichem Maße gesteigert empfunden, was darauf hindeutet, dass die Bedingungen von Projektarbeit vorwiegend auf junge Beschäftigte ohne Kinder zugeschnitten sind (vgl. Bollinger 2001). Ein projektbezogenes Zeitmanagement hat einerseits die unterschiedlichen Projektphasen zu berücksichtigen, darf aber andererseits die verschiedenen Zeitbedürfnisse der Beschäftigten nicht aus den Augen verlieren. Hier ist vor allem die Notwendigkeit der Regeneration nach arbeitsintensiven Phasen zu nennen, der durch längere Freizeitphasen begegnet werden kann (vgl. Kalkowski/Helmer 2004).

Ein Charakteristikum der neuen Arbeitsbedingungen, wie sie idealtypisch in der IT-Branche zu finden sind, ist ein verändertes *Gesundheitsverhalten* der Beschäftigten. Gesundheitliche Prävention wird hier von den Betroffenen in erster Linie als individuelle Aufgabe betrachtet (Verhaltensprävention) und weniger mit den klassischen Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes in Verbindung gebracht (vgl. Dunkel u. a. 2010).

„Die mit neuen Arbeitsformen verbundenen Belastungen sind in hohem Maße ‚individualisiert‘, d. h. unternehmens-, projekt-, arbeitssituations- oder personenspezifisch und deshalb nicht allgemeingültig zu bestimmen.“ (Bollinger 2001: 690)

Möglichkeiten der Verhältnisprävention spielen dagegen kaum eine Rolle. Verschiedene Strategien der individuellen Stressbewältigung (sogenanntes Coping) können beobachtet werden: Eine Reaktion auf Stress ist das Ignorieren von gesundheitlichen Risiken, eine andere die Relativierung von Belastungen und schließlich lässt sich eine aktive Stressbewältigung als Verhaltensweise beobachten. Die aktive Stressbewältigung äußert sich in Versuchen der Leistungssteigerung, des Arbeitsplatzwechsels oder der inneren Distanzierung als resignativer Variante der Verarbeitung von Stress. Trotz fehlender kollektiver Handlungsstrategien werden Symptome gesundheitlicher Beeinträchtigungen von den Kollegen und Kolleginnen genau registriert und als Warnhinweise für das eigene Verhalten interpretiert. Dies könnte erste Ansatzpunkte für ein gemeinsames Vorgehen bieten (vgl. Dunkel u. a. 2010).

4.7 Besondere Anforderungen an Projektbeschäftigte

Anders als Routinearbeiten erfordern Projekte oft eine flexible, offene Herangehensweise. Damit verbunden sind ein hoher Grad an Autonomie sowie Selbstregulation und umfangreiche Möglichkeiten zur Selbstentfaltung. Auch in Bezug auf das Arbeitsverhalten und die Motivation stellen Projekte höhere Ansprüche an die Beschäftigten als traditionelle Arbeitsformen.

„Wo aber Verantwortungsbereitschaft, Selbständigkeit, Engagement, Risikobereitschaft und eine hohe Identifikation mit der Aufgabe gefordert sind, bringen die Akteure notwendiger Weise [sic] in stärkerem Maße ihre Subjektivität und Gefühle in die Arbeit ein.“ (Kalkowski/Mickler 2009: 14)

Managementkonzepte, die Beschäftigte stark fordern auf der einen Seite und hohe Loyalität sowie Identifikation mit den Projektzielen auf der anderen Seite haben zur Folge, dass bei Wissensarbeitern und Wissensarbeiterinnen die Trennlinie zwischen Management und abhängig Beschäftigten unscharf wird. Auch die Art der auftretenden Konflikte offenbart das hohe Leistungsethos.

„In mehreren IT-Betrieben des Samples wurde berichtet, dass sich emotional besetzte Konflikte heute kaum noch am Gegensatz zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern, am Antagonismus von

¹⁴⁹ „In Projekten treffen [...] unterschiedliche Kulturen mit ihren jeweiligen Eigenheiten aufeinander. Dies kann für die Beteiligten außerordentlich spannend im doppelten Wortsinn sein: interessant und produktiv einerseits und konflikträchtig und lähmend andererseits.“ (Bollinger 2001: 687)

Kapital und Arbeit entzünden, sondern an der Konkurrenz zwischen den Projekten oder an den Widersprüchen zwischen Projekt und Linie.“ (Kalkowski/Helmer 2004: 53)

Offene Projektstrukturen bergen zudem das Risiko, dass neuartige Lösungen in der Projektorganisation oder riskante Wege das Projekt zum Scheitern bringen. Weiter besteht die Gefahr der Entgrenzung (vgl. Brodbeck 1996). Projektleiter sehen sich infolgedessen vielfach vor die Aufgabe gestellt, ihre Beschäftigten zu bremsen und vor Erschöpfungszuständen zu schützen.

Die gemischte Zusammensetzung der Teams aus verschiedenen Fachabteilungen mit unterschiedlichen Kulturen, Rationalitäten, Arbeits- und Sichtweisen kann zu Schwierigkeiten bei der Kommunikation und Kooperation führen. In Untersuchungen zu Projektarbeit wird im Zusammenhang mit den Projektzuständigkeiten von Beschäftigten oftmals der Begriff „Heimat“ verwendet. Er belegt die Verankerung eines Projektes in die Gesamtorganisation. Darüber hinaus weist der Heimatbegriff auch auf das Ausmaß an beabsichtigter wie unwillentlicher Unsicherheit für die Projektbeschäftigten. In welcher Weise Beschäftigte in ein Projekt eingebunden werden und wie die Beteiligung einzelner Projektbeschäftigter in verschiedenen Projekten ausbalanciert ist, wird weitgehend über das Projektmanagement gesteuert.

„Wenn von Seiten der Geschäftsleitung ein Klima von Konkurrenz gefördert wird, kann eine Situation entstehen, in der Projektmitarbeiter/-innen und Abteilungsmitglieder eifersüchtig jedes ‚Fremdgehen‘ beargwöhnen.“ (Denker 1998: 58)

Insgesamt sind die Anforderungen in Projekten von starken Ambivalenzen gekennzeichnet. Zum einen stehen „Lust und Leid“ der eigenen Leistung in einem Widerspruch, der sich dadurch auszeichnet, dass Leistungsbereitschaft und Arbeitsfreude leicht in Stress und Ausnutzung der Beschäftigten umschlagen können. Auch bei der Gestaltung der einzelnen Tätigkeiten stehen sich unterschiedliche Freiheiten und Belastungen gegenüber, was leicht dazu führen kann, dass die Eigenverantwortung in permanente Überlastungssituationen mündet. Partizipationsmöglichkeiten befördern quasi unternehmerische Entscheidungen der Beschäftigten. Den sich daraus ergebenden Gefahren kann z. B. durch eine wirkliche Vereinbarung von Zielen an Stelle eines „Zieldiktates“ entgegengesteuert werden. Ebenso förderlich sind echte Gestaltungsspielräume bei der Ressourcensteuerung von Projekten (vgl. Kalkowski/Helmer 2004).

Nicht selten werden die organisatorischen Konflikte zwischen Projekt und Linie auf dem Rücken der Projektbeschäftigten ausgetragen. Die unterschiedlichen Anforderungen von Fachabteilung und Projekt wie auch Anforderungen aus mehreren Projekten können sich leicht kumulieren und Projektbeschäftigten zunehmend Schwierigkeiten bereiten. So werden z. B. die Arbeitsbewertungen, auf denen die Karriereentwicklung beruht, von den Vorgesetzten in den Fachabteilungen vorgenommen, obwohl diese häufig kaum Einblick in die Projektarbeit haben. Es drohen Arbeitsverdichtung, Überstunden, und damit Beeinträchtigung der Work-Life-Balance bis hin zum Burnout.

„Unsere Gesprächspartner berichteten, dass Leistungsdruck, hohe Belastungen, Selbstaussbeutung, konkurrenzuelle zwischenmenschliche Beziehungen, mikropolitische Konflikte, Versagensängste, psychischer Stress durch Überforderung, sozialer Stress durch gestörte Beziehungen und burn out bei Projektbeschäftigten keine Seltenheit sind.“ (Kalkowski/Helmer 2004: 18)

Auswirkungen von Projektarbeit auf die Entgeltung der Arbeit wurden bisher nicht festgestellt. Untersuchungen in der Metallindustrie haben gezeigt, dass das Operieren mit Projektarbeit keinen Einfluss auf Tätigkeitsbeschreibungen und Eingruppierungen hatte (vgl. Hien 2008). Die vielfältigen Anforderungen der Projektarbeit werden also nicht adäquat von den Entlohnungssystemen erfasst. Darüber hinaus schwinden im Zuge der Verflachung von Hierarchien die Karrieremöglichkeiten für die Beschäftigten. Die Optionen für eine berufliche Weiterentwicklung werden auf

diese Weise eingeschränkt. Auch die Qualifizierungsmöglichkeiten während der Projektzeit sind ein wichtiges Thema. In wirtschaftlich schwierigen Zeiten wird an der Weiterbildung zuerst gespart und diese zunehmend in den privaten Bereich der Beschäftigten verschoben. Somit obliegt es der individuellen Initiative und der persönlichen Belastungssituation der Betroffenen, ob und in welchem Maße ihre Berufsfähigkeit auf dem aktuellen Stand gehalten werden kann. Wenn in vielen Fällen die Zeit zwischen zwei Projekten kaum ausreicht, sich zu erholen, dann sinken auch die Chancen, an Fortbildungsmaßnahmen teilzunehmen. Zusätzlich verschärfend kommt hinzu, dass Unternehmen oft auf junge Akademiker/-innen und Absolventen und Absolventinnen zurückgreifen, die das aktuelle Fachwissen bereits mitbringen. Damit wird das Qualifikationsproblem auf dem Rücken älterer Beschäftigter ausgetragen, die in der Konkurrenzsituation mit der jüngeren Kollegenschaft an Boden verlieren (vgl. Getfert 2001, Hien 2008).

4.8 Work-Life-Balance als Herstellungsleistung

Debatten um die Work-Life-Balance oder die Vereinbarkeit von Familie und Beruf verweisen auf das Wechselverhältnis zwischen den sich ändernden Bedingungen in der Arbeitswelt, den Geschlechterverhältnissen sowie den Lebensstilen und Familienarrangements der Beschäftigten (vgl. Janczyk 2009, Jurczyk 2005). Die Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten auf Lebensbedingungen, Lebensführung und Lebensstile werden vielfach als belastend beschrieben (vgl. Janczyk 2009, Apitzsch 2010, Hildebrandt 2004, Hielscher 1999 und 2006, Linne 2002). Auf die zunehmende Verschränkung von Arbeit und Leben und die Entgrenzung vormals fester Trennlinien beider Lebensbereiche wird von verschiedenen Autoren und Autorinnen verwiesen (vgl. Kratzer 2003, Jurczyk u. a. 2009). Dass das Verhältnis beider Bereiche in erster Linie von den Arbeitsanforderungen bestimmt wird und weniger von lebensweltlichen Ansprüchen und Interessen, erschwert die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben. Besonders Tendenzen der Intensivierung und Extensivierung der Erwerbsarbeitszeit verlangen von den Beschäftigten den Einsatz rationaler Zeitumgangsstrategien, um sich wenigstens qualitative Zeitgewinne außerhalb der Erwerbsarbeit zu verschaffen. Dennoch sind auch umgekehrte Tendenzen feststellbar: Ansprüche an die Arbeit werden wichtiger, das Verlangen danach, subjektive Interessen und Bedürfnisse in der Erwerbsarbeit zu realisieren, wird stärker artikuliert. Oftmals ist der Preis für den Zugewinn an Arbeitsqualität eine Einschränkung der privaten Zeiten. Auf diese Weise gewinnen Beschäftigte jedoch „im Gegenzug eine wachsende Freiheit von fremdbestimmten (Arbeitszeit-)Zwängen und damit verbunden ein gewisses Maß an (faktischer oder fiktiver) Autonomie sowie – und nicht zuletzt – die Möglichkeit, ‚sich selbst‘ stärker in der Arbeit zu verwirklichen.“ (Kratzer 2003: 210)

Insbesondere wenn Fürsorgetätigkeiten in der Familie anfallen, wachsen die Belastungen und die Zeitnot; Beschäftigte empfinden Kindererziehung oder Pflegeaufgaben oft als „zweite Schicht“ nach der Erwerbsarbeit (vgl. Hochschild 2004). Gerade die Unkalkulierbarkeit und Spontaneität, die diese Art der Familienarbeit mit sich bringt und damit einer eigenen zeitlichen Logik folgt, erschwert die Balance von Arbeit und Leben. Während die Erwerbsarbeit als rationaler Gegenpol Kontinuität und Planbarkeit verspricht, wird in der Familie „die Zeit zu Hause taylorisiert“ (Hochschild)¹⁵⁰.

Zudem besteht aufgrund der Zuweisung der hauptsächlichen Verantwortlichkeit für notwendige Fürsorgetätigkeiten an Frauen ein grundlegender Unterschied zwischen den Zeitarrange-

¹⁵⁰ „Familien erliegen einem Kult der Effizienz, der bisher vor allem mit dem Büro und der Fabrik assoziiert war.“ (Hochschild 2004: 75)

ments und Zeitumgangsstilen beider Geschlechter (vgl. Jurczyk 2003, Jurczyk u. a. 2009, Projektgruppe GiB 2010).¹⁵¹

„Die subjektive Wahrnehmung und Bewertung dieser Zeitstrukturen ist zwischen den Geschlechtern äußerst unterschiedlich; dies ist vielleicht einer der stabilsten Einstellungsunterschiede von Frauen und Männern. Während Männer mehrheitlich die Vielfalt, Differenzierung und Diskontinuität der Zeitstrukturen von Frauen auf individuelle Lebenslagen und Neigungen zurückführen, erkennen Frauen in der Regel die Verpflichtungen an, auf die diese Zeit-Vielfalt zurückzuführen ist.“ (Geissler 2001: 152)

Aufgrund der komplexeren Anforderungen an die Familienzeiten waren und sind Frauen schon immer Vorreiterinnen für eine größere zeitliche Flexibilität (vgl. Geissler 2001, Voss/Warsewa 2006).¹⁵² Ob durch Teilzeit, Lebenslauforientierung oder bei neuen, autonomen Formen der Arbeitsorganisation, in allen Fällen waren es Frauen, die durch eine rationale Work-Life-Balance Promotorinnen neuer Arbeitszeiten waren.

Polarisierte Arbeitszeiten einerseits und Prozesse der Entgrenzung andererseits verschärfen die Bedingungen für eine zufriedenstellende Work-Life-Balance der Beschäftigten (vgl. Herrmann 2005). Mit steigender Autonomie der Beschäftigten und individueller Arbeitszeitregulierung vollzieht sich ein Bruch vormals kollektiv ausgehandelter Grenzssetzungen. Beschäftigte haben die Wahl zwischen Arbeitszeitverlängerung und -intensivierung. Auch die Einhaltung bestehender Zeitgrenzen wird für die Beschäftigten zunehmend schwieriger. Die stärker individualisierten Aushandlungsprozesse haben für die Beschäftigten zur Folge, dass der Umgang mit der Zeit und die Herstellung einer individuellen oder familiären Balance zu zentralen Aufgaben werden. Neuere Untersuchungen zeigen eine dreifache Entgrenzung von Erwerbsarbeit, Familie und Geschlechterverhältnissen mit ambivalenten Folgen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Jurczyk 2010, Jurczyk u. a. 2009).

Einerseits sind mit dem Aufbrechen alter Strukturen große Chancen für eine selbstbewusste, selbst gestaltete Lebensplanung und Möglichkeiten für eine geschlechtergerechte Arbeitszeit- und Aufgabenverteilung verbunden (vgl. Geissler 2001). Flexible Arbeitszeiten eröffnen für viele Frauen und Männer neue Optionen für eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, jenseits des männlich zentrierten Modells der lebenslangen Vollzeitarbeit. Unter günstigen betrieblichen Bedingungen wächst die Zeitautonomie der Beschäftigten und kann zu einem erheblichen Zuwachs an Zeitwohlstand für Familien beitragen. Neue Arbeitsformen mit flachen Hierarchien, in denen sowohl die Autonomie der Beschäftigten als auch die Kommunikationskulturen eine größere Rolle spielen, versprechen eine Enttraditionalisierung und Enthierarchisierung auch im Geschlechterverhältnis.

Andererseits können neue, entgrenzte Arbeitsformen auch ins Gegenteil umschlagen, denn sie implizieren eine räumliche und zeitliche Verfügbarkeit für Erwerbsarbeit, die Frauen aufgrund der ihnen zugewiesenen Zuständigkeit für Fürsorgearbeit nur bedingt aufbringen können (vgl. Raasch 2001¹⁵³, Jurczyk 2005). Daraus entstehende Risiken haben weitreichenden Folgen für die Familie

¹⁵¹ „Für das Thema Lebensführung ist dieser Mechanismus zentral, denn er führt dazu, dass Frauen nicht nur sich selbst und den eigenen Alltag managen müssen, sondern zusätzlich den anderer. Frauen führen Regie, nicht nur für, sondern auch über ihre Männer und ihre Kinder, indem sie dafür zuständig sind, verschiedene Alltage zu einem gemeinsamen zusammenzufügen.“ (Jurczyk 2003: 119)

¹⁵² „In ihrer *Lebensplanung drückt sich ein neues Verständnis von biographischer Zeit* aus; die Mehrheit der jungen Frauen heute sucht eine alltägliche und biographische Parallelisierung von Erwerbsarbeit und Familienarbeit.“ (Geissler 2001: 153, Hervorhebung im Original)

¹⁵³ „Denn es sind faktisch weiterhin trotz pluralisierter Arbeitszeitformen und neuem Arbeitskraftunternehmertum vor allem die Frauen, welche die Sorgearbeit leisten, in ihren Handlungsspielräumen durch die Kinderbetreuung oder

und die Gesellschaft. Das betrifft insbesondere die vier folgenden Bereiche (vgl. Jurczyk u. a. 2009): Das betrifft insbesondere eine mangelnde Selbstsorge der Eltern, die bei der Organisation und Gestaltung ihrer Familienzeit oft an das Limit ihrer Leistungsfähigkeit gehen. Gerade Eltern mit wenigen Ressourcen sind durch eine flexible Arbeitsgestaltung häufig mit der Zeitgestaltung überfordert. Eine Folge der Doppelbelastungen, die Eltern durch die Erwerbs- und Familienarbeit ausgesetzt sind, sind höhere gesundheitliche Risiken. Schließlich ist ein genereller Rückgang der Kinderzahlen in Deutschland ein Resultat der doppelten Entgrenzung von Arbeit und Familie.

Viele Zeitkonflikte sind darauf zurückzuführen, dass verschiedene soziale Prozesse und Erosions- und Entgrenzungsvorgänge nebeneinander ablaufen und nicht miteinander koordiniert sind. Neue familiäre Arrangements, heterogene Lebensstile und Bedürfnisse der Menschen, Entgrenzungsprozesse traditioneller Geschlechterverhältnisse, ein Anwachsen berufsbedingter räumlicher Mobilität sowie die Auflösung fordristischer Arbeitszeitverhältnisse stellen das Zeitmanagement der Familien vor neue Herausforderungen. Das Aufbrechen der vormals klaren Arbeitsteilung hat auf betrieblicher Ebene zur Folge, dass traditionelle Muster unter Druck geraten und bewährte Rhythmen aus dem Takt kommen.

„Das klassische Modell ‚weiblicher‘ Flexibilität, welches, wenn auch mit Kosten und immanenten Problemen für Frauen, doch Raum ließ für unterschiedliche Lebens- und Arbeitsbereiche, scheint abgelöst zu werden durch ein Flexibilitätsmodell, in dem die Logik der Erwerbsarbeit immer mehr Poren auch der Familie und des Privatlebens durchdringt.“ (Jurczyk 2005: 107)

Analog zum Prozess der alltäglichen Lebensführung, der bereits auf der Ebene der Individuen eine aktive, bewusste Gestaltung unterschiedlicher Zeitmodi erfordert (vgl. Jurczyk 2003), ist auf Ebene der Familien ein ähnliches Muster feststellbar, das allerdings aufgrund der vielen Familienmitglieder weitaus komplexer ausfallen kann. Familie entsteht und lebt durch ein geschicktes Management („doing family“) und durch die Herstellung von Gemeinsamkeiten, die auf ein bestimmtes Maß an Zusammensein (Kopräsenz) angewiesen ist (vgl. Schier/Jurczyk 2007).

„Da in Familien mehrere individuelle Lebensführungen mit unterschiedlichen Strukturen, Bedürfnissen und Interessen aufeinander treffen, müssen diese zeitlich und räumlich, sozial und emotional zueinander ausbalanciert werden. Sie werden in permanenter Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Rahmenbedingungen zu einer – mehr oder weniger – gemeinsamen familialen Lebensführung verschränkt.“ (Jurczyk u. a. 2009: 68)

Neue Zeitforderungen in der Erwerbsarbeit und in der Familienarbeit verweisen auf die steigende Bedeutung eines aktiven Zeitumgangs, der im folgenden Kapitel näher untersucht wird.

Pflegebedürftige eingeschränkt sind und für ein Zusammenleben der Haushaltsmitglieder in konsistenten Zeitabläufen sorgen. Frauen dominieren unverändert einzelne Arbeitszeitformen, insbesondere Teilzeitarbeit. Und sie nehmen, wie bei Elternurlaub oder Tagen zur Krankenpflege, auch bestimmte Zeitvergünstigungen zugunsten Dritter viel stärker in Anspruch als Männer. [...] Ihre persönlichen Netzkonstruktionen zur Vereinbarung von Arbeit und Leben sind deshalb besonders störungsanfällig.“ (Raasch 2001: 205)

5. Zeithandeln und Zeitumgangsstile

Der Zeitumgangsstil von Beschäftigten in projektförmiger Arbeitsorganisation bündelt die verschiedenen Aspekte dieser Arbeit zu einem handlichen Untersuchungsgegenstand. Er dient dazu, die theoretische Verbindung zwischen den Konzepten *alltägliche Lebensführung* und *Habitus* auf einer praktischen, anschaulichen Ebene herzustellen. Am Zeitumgangsstil können die veränderten Arbeitsanforderungen festgemacht werden, die einen möglichen neuen Umgang mit Prozessen der Selbstökonomisierung und Selbststeuerung implizieren und die These des Arbeitskraftunternehmers unterstützen. Auch Prozesse der Entgrenzung und neuer Arbeitszeitarrangements auf betrieblicher und individueller Ebene lassen sich mittels Zeitumgangsstilen gut beschreiben. Arbeitszeitpolitische und gesundheitliche Folgen können mit Hilfe des Kriteriums *Umgangsstil mit der Zeit* (Zeitverwendung) eruiert werden.

In diesem Kapitel wird, anknüpfend an die neuen Anforderungen von projektförmiger Arbeitsorganisation, auf die individuellen Fähigkeiten von Beschäftigten fokussiert. Es wurde bereits festgestellt, dass die Ausdifferenzierung sozialer Zeitarrangements wie auch Erosionen kollektiver Zeitinstitutionen, zeitliche Selbstorganisation und Arbeitszeitflexibilisierung zu einer Betonung *individueller Zeitoptionen* führen und eine starke Individualisierung der Arbeitszeitgestaltung nach sich ziehen. Diese Entwicklung soll im Folgenden auf die Ebene von Zeithandeln und Zeitumgangsstilen bezogen werden. Verschiedene Aspekte werden zunächst theoretisch aufgearbeitet und anschließend für die empirische Untersuchung präzisiert. Aus individuellen und kollektiven Zeitumgangsformen lassen sich Strategien der Zeitverwendung und daraus entwickelte Zeitstile ableiten, die auf eine neue Qualität im individuellen Zeithandeln schließen lassen.

5.1 Individualisierung der Zeitstrukturen

In verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen ist eine starke Zunahme der Individualisierung von Zeitstrukturen festzustellen. Industriesoziologische Untersuchungen konstatieren seit einiger Zeit eine Aufwertung individueller Aushandlungsprozesse bei der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung, die neue Kompetenzen erfordert, wie Kommunikationsgeschick sowie Konflikt- und Verhandlungsfertigkeiten, um sich in den notwendig werdenden Auseinandersetzungen zu behaupten (vgl. Jürgens 2005). Insbesondere durch die Ausbreitung von betrieblichen Zeitkonten steigt das Niveau zeitlicher Selbstregulierung und die damit verbundenen neuen Gestaltungsanforderungen nehmen zu (vgl. Projektgruppe Alltägliche Lebensführung 1995). Durch steigende Arbeitsbelastungen im Zusammenhang mit der Zunahme von Arbeitszeitflexibilisierung nehmen Beschäftigte die Zeitlichkeit des Handelns bei der Gestaltung von Zeitkonten verstärkt wahr und Zeiterfahrungen verändern die Nutzung von Zeitkonten. Auf Ebene der alltäglichen Lebensführung und insbesondere bei der Gestaltung der Familienzeiten (*doing family*) nehmen die aktiven Strukturierungen der Zeiten stark zu und unterstreichen den Handlungscharakter der Zeitgestaltung (vgl. Schier/Jurczyk 2007, Jurczyk u. a. 2009).

„Als Reaktion darauf [Erosion der Alltagszeit, F. M.] muss auf historisch neuem Niveau die gesamte alltägliche Zeit verstärkt aktiv und reflexiv kontrollierend gestaltet und dabei letztlich eine *eigene Zeitordnung* entwickelt und kultiviert werden. Was dabei als Chance zu einer erhöhten Zeitsouveränität erscheint, ist jedoch primär eine drastisch steigende Anforderung an ein aktives *Zeithandeln*.“ (Jurczyk/Voß 2000: 153, Hervorhebungen im Original)

Auch die zunehmende Brüchigkeit von Erwerbsverläufen verweist auf die wachsende Bedeutung der Gestaltung von Zeiten im Lebensverlauf. Sie lässt gerade bei Frauen ein neues Verständnis von biografischer Zeit entstehen (vgl. Geissler 2001). Insbesondere an den biografischen Übergängen steigen die Ansprüche an eine aktive Strukturierung. Gleichzeitig wächst der Druck, die

richtigen Entscheidungen an bestimmten Zeitpunkten zu treffen (vgl. Sachverständigenkommission 2011). Der Lebenslauf gestaltet sich immer mehr in Form eines aktiven Zusammenfügens von Zeitmustern, das damit eine identitätsstiftende Funktion erhält (vgl. Dannemann 2010).

Wesentlich für die Ausdifferenzierung verschiedener Zeitumgangsstile sind Prozesse, die das Zeithandeln individualisieren und eine persönlich geprägte Zeitkultur unterstützen (vgl. Jurczyk 1997). Durch das aktive Setzen von flexiblen, strukturierten Eigenzeiten oder durch kreatives Jonglieren mit verschiedenen kontingenten Zeiten etablieren sich neue, subjektive Zeitordnungen (vgl. Garhammer 2000). Die verschiedenen Anforderungen gewinnen damit den Charakter von Zeitmanagementaufgaben und begründen eine *individuelle Zeitpolitik*, in der in verschiedenen Dimensionen, Logiken, Lebensbereichen sowie in Abstimmung mit anderen betroffenen Institutionen (Familie, Erwerbsarbeit usw.) Schwerpunkte gesetzt werden und flexibel auf Veränderungen reagiert wird (vgl. Jurczyk 2005).

„In der Tendenz wird man zum eigenen Zeitmanager, ohne jedoch wirklich selbstbestimmt zu sein, man unterwirft immer mehr Teile der Person einer ökonomischen Rationalität und organisiert Lebenszusammenhang und Lebensführung ‚betriebsförmig‘. Dies erfordert allgegenwärtiges, zeitliches Handeln bis hin zur Etablierung einer *reflexiven individuellen Zeitordnung*, welche die Vielfalt und Widersprüchlichkeit verschiedener Zeiten und ebenso die zunehmende Unwägbarkeit und Erosion vorgegebener Zeitstrukturen bewusst mit einbezieht.“ (Jurczyk 2005: 104, Hervorhebung im Original)

Damit gewinnt die Kategorie Zeit als eine wichtige Ressource des individuellen Kapitals immer mehr an Bedeutung.¹⁵⁴ Gleichzeitig etabliert sich eine individuelle Zeitordnung, die die verschiedenen Zeitmodi aufnimmt und auf unterschiedliche Situationen reflexiv und angemessen reagiert. Verschiedene individuelle Zeitumgangsstile wiederum fördern ein System von unterschiedlichen Zeitpraktiken (vgl. Hildebrandt 2004).

Auch auf betrieblicher Ebene haben zeitliche Entgrenzungsprozesse zur Folge, dass Beschäftigte die sich ausbreitenden betrieblichen Unsicherheitszonen in Eigenregie gestalten müssen und Arbeitszeiten zunehmend durch die Vorgabe der Selbstgestaltung autonom ausgefüllt werden. Arbeitskräfte stehen damit vor der Herausforderung, die komplexen Zeitanforderungen durch individuelle Strategien zu bewältigen.

„Aus der bisher für die meisten Arbeitskräfte eher latent und meist nur teilweise und begrenzt gezielt betriebenen Gestaltung des zeitlichen Rahmens ihres Arbeitens wird nun zunehmend eine manifeste und umfassende *Anforderung*, die mit einem komplexen *Zeithandeln neuer Art* bewältigt werden muss. Diese neue Qualität des Zeithandelns besteht darin, die zunehmende Instabilität der gesellschaftlichen zeitlichen Vorgaben bewusst zu integrieren.“ (Jurczyk/Voß 2000: 170, Hervorhebungen im Original)

Zudem beeinflussen *Kooperationsbeziehungen* das individuelle Zeithandeln und bringen damit *Muster kollektiver Zeithandlungen* hervor (vgl. Böhm u. a. 2004). Projektarbeit in Teamstrukturen enthält Tätigkeiten, die von Einzelarbeit bis zu enger gefügteartiger Kooperation reichen. Am Beispiel des Zusammenhangs von Leistungskulturen und Arbeitszeitgestaltung kann der kollektive Charakter des Zeithandelns deutlich gemacht werden. Die Vorstellungen der Gruppe über Leistungserwartungen und Leistungsbewertungen beziehen sich wesentlich auf zeitliche Kriterien wie Umfang, Lage, Verteilung sowie Tempo und Flexibilität, die den Arbeitszeitumgangs beeinflussen und damit das kollektive und individuelle Zeithandeln bestimmen. Darüber hinaus hat die

¹⁵⁴ „Die Bewertung der gesamten Alltags- und biographischen Zeit des Arbeitskraftunternehmers findet auf neuer Stufe unter ökonomischen Gesichtspunkten statt, und seine verfügbare Zeit wird immer mehr zum explizit erkannten und systematisch verwendeten ‚Kapital‘ für die erwerbsbezogene Verwertung des Arbeitsvermögens.“ (Jurczyk/Voß 2000: 180)

gegenseitige *Wertschätzung* innerhalb einer Gruppe Einfluss auf das individuelle Zeithandeln. In Zeitnormen wie Verlässlichkeit oder Pünktlichkeit wie auch in der Vertretungspraxis und der Bereitschaft zur Übernahme ungünstiger Arbeitszeitlagen drücken sich positive Beziehungsstrukturen im Team aus (vgl. Böhm u. a. 2004). Bei problematischen Gruppenstrukturen sind die restriktiven Auswirkungen auf die Zeitgestaltung deutlich zu erkennen. Ist die soziale Kohäsion des Teams nicht stimmig, so verhindert Misstrauen eine Ausweitung der zeitlichen Gestaltungsspielräume und wirkt sich damit negativ auf die Arbeitszeitpraxis aus. Stabile, aufeinander eingespielte Gruppen versuchen dagegen, mit bewährten kollektiven Ressourcen eigene Zeitstrategien durchzusetzen.

So konnten beispielsweise bei der Einführung von Vertrauensarbeitszeit zwei unterschiedliche Reaktionsweisen beobachtet werden. In bestimmten Betrieben wurde die Vertrauensarbeitszeit von den Beschäftigten abgelehnt und an den gewohnten Zeitmustern und Rhythmen festgehalten. Insbesondere wenn die Leistungskulturen einseitig auf betriebliche Interessen bezogen sind, wurde das neue Arbeitszeitmodell als Rationalisierungsinstrument abgelehnt. Diese Gruppe reagierte stark defensiv auf die neuen Angebote und versuchte, das bewährte Zeitarrangement durch informelle Regeln abzusichern. Diese Risikoantizipation der Gruppe trug dazu bei, dass Veränderungen durch die Vertrauensarbeitszeit in der Zeitpraxis kaum wahrnehmbar waren und die kollektiven Ressourcen nicht durch „Experimente“ aufs Spiel gesetzt wurden. In anderen Betrieben ist es Teams gelungen, neue Spielräume zu gewinnen. Durch eine Intensivierung der Kommunikation und die Aktivierung partizipativer Prozesse wurden hier neue Zeitmuster geschaffen und damit die Grenzen individueller Zeitarrangements ausgedehnt.

„Es lässt sich resümieren, dass zwischen den Formen kollektiver Handlungsregulierung und individuellen Autonomiechancen ein hoher Zusammenhang besteht, der jedoch nicht in eine eindeutige Richtung weist.“ (Böhm u. a. 2004: 174)

Unter günstigen Bedingungen können individualisierte Zeitpraktiken die Zeitsouveränität oder den Zeitwohlstand vergrößern, indem die vorgegebenen Zeitstrukturen für die eigenen Zeitbedürfnisse genutzt werden. Individualisierung der Arbeitszeitgestaltung und vermehrte Optionen für individuelles Zeithandeln lassen allerdings auch *neue Risiken* für die Beschäftigten entstehen (vgl. Hildebrandt 2004). Verstärkte Anstrengungen, die Vereinbarkeit und Synchronisation zwischen den verschiedenen Lebensbereichen zu gestalten, bergen immense Risiken des Scheiterns. Die vielfach geführten Diskussionen um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder die Balance von Arbeit und Leben zeigen deutlich die Schwierigkeiten, beide Lebensbereiche miteinander in Einklang zu bringen. Auch können bestimmte Entscheidungen in Bezug auf die Balance von Arbeit und Leben unbeabsichtigte Folgen sowohl im Berufsleben (Karriereverzicht) als auch im Familienleben (Ehescheidung, Zerfall der Familie) nach sich ziehen. Ungünstige Schwerpunktsetzungen bei den Lebensentscheidungen, Qualifizierungsmängel oder Schwierigkeiten beim Übergang in eine neue Berufsphase bergen diese Gefahren.

Wie im vorherigen Kapitel ausführlich beschrieben, wachsen mit der Individualisierung der Arbeitszeiten auch die gesundheitlichen Risiken. Arbeitsintensivierung und die Tendenz zur Normalisierung von Mehrarbeit verschärfen die gesundheitlichen Belastungen. Bei dauerhaftem Personalmangel wird die Überlastsituation zur normalen Basis der Arbeitsorganisation und Erholungsphasen werden dadurch immer knapper.

Wenn Beschäftigte in ihrem Zeithandeln von der normalen, institutionell vorgegebenen Zeitgestaltung abweichen, besteht die Gefahr, dass ihnen damit die gängigen Karrierewege verbaut werden. Es hängt entscheidend von der Betriebskultur ab, ob abweichendes Verhalten, wie etwa der

Aufbau von Minusstunden auf dem Zeitkonto, anerkannt oder als Illoyalität betrachtet wird (vgl. Hildebrandt 2004).

Zeitkonflikte werden immer stärker auf die unteren Betriebsebenen verlagert und Strategien zur Konfliktlösung bzw. Kompetenzen der Konfliktregulierung müssen von den Beschäftigten verstärkt entwickelt werden. Zudem können Qualifikationsrisiken entstehen, wenn Beschäftigte infolge längerer Auszeiten oder Freistellungen von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen ausgeschlossen werden. Auch für Teilzeitbeschäftigte besteht ein höheres Risiko, unterhalb ihrer Qualifikation eingesetzt zu werden. Schließlich wachsen die Risiken, Einkommen einzubüßen bzw. vermehrt unbezahlte Mehrarbeit leisten zu müssen. Durch den Verfall von Zeitguthaben bei Überschreitung von Zeitkontogrenzen müssen finanziellen Einbußen in Kauf genommen werden: Geleistete Arbeit wird dann nicht entgolten (vgl. Hildebrandt 2004).

Der Bedeutungszuwachs ökonomischer Zeitanforderungen verstärkt die Risiken der individualisierten Arbeitszeitgestaltung der Beschäftigten. Die stark fortschreitende Ökonomisierung der individuellen Handlungen zieht immer mehr Lebensbereiche in ihren Bann und unterwirft diese der wirtschaftlichen Logik. Das Resultat ist die Herausbildung einer individuellen Zeitökonomie, die auf einer permanenten Ökonomisierung des Arbeitsvermögens beruht und zunehmend von betriebswirtschaftlichen Prämissen dominiert wird. Die Intensivierung der individuellen Zeitökonomie lässt sich auch an der allgegenwärtigen Anforderung ablesen, Verantwortung für das eigene Leben zu übernehmen. Verschiedene Techniken der individuellen Zeitsteuerung und der starke Zulauf zu Seminaren zum individuellen Zeitmanagement belegen den Trend einer Individualisierung, die sich in unterschiedlichem Zeithandeln ausdrückt. Zeitbeschleunigung und wachsende zeitliche Ansprüche lassen Zeitdruck zu einem neuen Statussymbol der postmodernen Gesellschaft werden.

Dennoch können nicht alle sozialen Handlungen unter ökonomische Kriterien subsumiert werden. Vielmehr offenbaren sowohl das soziale Feld der Ökonomie als auch der Bereich der Lebenswelt Widersprüche, die daraus resultieren, dass in beiden Bereichen die Strukturierungsprinzipien nicht einer einzigen Logik gehorchen. Die Ansprüche an das Zeithandeln werden auch deshalb immer komplexer, weil von den Individuen *unterschiedliche Zeitanforderungen mit unterschiedlichen Zeitlogiken* permanent aufeinander abgestimmt werden müssen. Damit sind die sinnhaften Qualitäten des Zeithandelns gemeint: Dringlichkeit, Pünktlichkeit, Gründlichkeit, Tempoqualität usw. (vgl. Jurczyk/Voß 2000). Fürsorgetätigkeiten, Freizeit, Müßiggang und Erwerbsarbeit folgen jeweils unterschiedlichen Zeitmodi, wobei die Modi der Ersteren oft schlecht mit den betriebswirtschaftlichen Erfordernissen kompatibel sind (vgl. Hielscher 2006).

Als Gegenbewegung gegen die starke Dominanz ökonomischer Interessen lassen sich unterschiedliche individuelle Strategien im Zeitumgang beobachten, die darauf ausgerichtet sind, die eigene Zeitbedürfnisse in den Vordergrund zu stellen (vgl. Kratzer 2001, 2003). Vor allem durch Formen der zeitlichen Rhythmisierung werden individuelle Zeitmuster gegen die ökonomischen Zyklen in Stellung gebracht. Durch Periodisierung oder Biografisierung (d. h. der Strukturierung der eigenen Biografie) bestimmter Zeitphasen sollen intensive und anstrengende Arbeitsphasen auf ein verträgliches Maß begrenzt werden und selbst gewählte Endpunkte eine größere Zeitautonomie vermitteln. Auch *während* der Verrichtung von Arbeitstätigkeiten mit einem hohen Grad an Intensivierung lassen sich individuelle Strategien der Extensivierung und Rationalisierung von Arbeitstätigkeiten beobachten, die der Reduzierung von Arbeitsstress dienen (vgl. Kratzer 2003).

5.2 Theoretische Annäherung an die Kategorie Zeithandeln

Zeithandeln hat in der Industriesoziologie erst in jüngerer Zeit eine Aufwertung und Differenzierung erfahren. Der Begriff bezieht sich auf den individuellen Umgang mit der Zeit und die „Bewältigung spezifischer Anforderungen, die sich aus der Verwendung von (Alltags-)Zeit ergeben“ (Plattner 1990: 52). Eine systematische theoretische Herleitung des Begriffs Zeithandeln erfolgte allerdings bisher nicht (vgl. Geissler 1997, Jurczyk/Voß 2000, Bolte 2008). Während Zeithandeln noch in der Labour Process Debate eine Kategorie des institutionalisierten Klassenkampfes war und weitgehend auf Ebene der Tarifverträge abgehandelt wurde, haben organisationssoziologische Studien inzwischen damit begonnen, seine mikropolitischen Dimensionen in den Vordergrund zu stellen (vgl. Herrmann 2005)¹⁵⁵. Bisher blieb das Zeithandeln als Gegenstand der Arbeitssoziologie wenig beachtet und wurde nicht als eigenständige Kategorie betrachtet (vgl. Jürgens 2005)¹⁵⁶.

Das Konzept des Zeithandelns lenkt den Fokus auf individuelle Strukturierungen, ohne dabei die sozialen Einbettungen und Voraussetzungen aus dem Blick zu verlieren (vgl. Hielscher 2006)¹⁵⁷. Handlung basiert auf der grundlegenden zeitlichen Strukturierung in Vergangenheits-, Gegenwarts- und Zukunftsorientierung. Vor allem die Zukunftsorientierung des Handelns gilt als Voraussetzung für leistungsorientierte, an rationalen Kalkülen angelehnte Prämissen der Handlung. Sie gewährleistet eine vorausschauende Zukunftsplanung, indem die Kontingenzfülle der Zukunftsoptionen reduziert und die Realisierungschancen der Handlungspläne gesteigert wird. Die langfristige Zukunftsorientierung ist ein historisch relativ junger Aspekt der Handlungsbedingungen moderner Menschen, sie hat sich erst mit der Institutionalisierung des *Lebenslaufs* durchgesetzt (vgl. Kohli 1985). Innerhalb der Zukunftsorientierung gilt der *Bedürfnis- oder Belohnungsaufschub* als wichtiger Aspekt der Handlungslogik: Eine rationale Triebökonomie verlangt Entsagung in der Gegenwart, um den zukünftigen Erfolg zu vergrößern (vgl. Schöneck 2008).

Neue zeitliche Orientierungen stehen in engem Zusammenhang mit der Deinstitutionalisierung des Lebenslaufs und tragen zu einer starken Flexibilisierung und Variabilisierung der individuellen Lebensverläufe bei. Die verschiedenen sozialen Institutionen (Partnerschaft, Ehe, Parteizugehörigkeit, Betrieb usw.) verlieren an Bindungskraft und werden zunehmend auf Zeit geschlossen (vgl. Zoll u. a. 1989, Cavalli 1988). Entsprechend sind die zeitlichen Orientierungen der Menschen weniger festgelegt. Die Erosion der Normalarbeitsverhältnisse führt zu einer starken Individualisierung der Arbeitszeiten und verdeutlicht gleichzeitig die Abhängigkeit zeitlicher Gestaltung von sozialen Zeitinstitutionen, die gesellschaftliche Rhythmen und zeitliche Orientierung vermitteln. Zeithandeln ist demzufolge das Ergebnis individueller Strategien und Praktiken, die sich auf sozialstrukturelle Rahmenbedingungen beziehen. Eine Analyse des Zeithandelns bedarf insofern der Einbeziehung verschiedener sozialer Dimensionen (vgl. Jürgens 2005: 53, Jurczyk 1997).

¹⁵⁵ „Diese Dualität bedeutet, [...] dass organisationales Handeln einerseits im ‚Korridor‘ bereits vorstrukturierter Ressourcenverteilungen und Regelsysteme verläuft, diese Strukturen andererseits jedoch bestätigt, modifiziert, transformiert oder durch neue ersetzt werden. Organisationales Handeln wird so zu machtbasiertem, strukturierendem oder ‚organisiertem‘ Handeln.“ (Herrmann 2005: 16)

¹⁵⁶ „Zeithandeln wurde somit nicht systematisch operationalisiert und nicht explizit, aber de facto untersucht.“ (Jürgens 2005: 47, Hervorhebungen im Original)

¹⁵⁷ „Mit dem Konzept des *Zeithandelns* wird zweifellos ein wertvoller Zugang gewonnen, um die individuellen Strukturierungsleistungen der Person zu erschließen. Erst so kann das Zusammenwirken der Zeitinstitutionen mit dem Alltags(zeit)handeln der Person angemessen in den Blick genommen werden.“ (Hielscher 2006: 36, Hervorhebung im Original)

Nicht zuletzt zeigen verschiedene Studien die enge Wechselwirkung von Arbeitszeitgestaltung und Gestaltung der Work-Life-Balance. Damit gewinnt die Kategorie Arbeitszeit auch unmittelbaren Einfluss auf Lebensbereiche außerhalb der Sphäre der Erwerbsarbeit (vgl. Janczyk 2009). Die Grenzen im Verhältnis von Arbeit und Leben weichen auf. Das liefert weitere Argumente für eine industriesoziologische Sichtweise, die einerseits den Arbeitsbegriff weiter fasst und andererseits auf präzisierte Analyseinstrumente zurückgreift.

„Will die Arbeitssoziologie die neuen Anforderungen an Beschäftigte aufdecken und nicht nur Grenzverschiebungen an sich, sondern auch damit verbundene Polarisierungen und Hierarchisierungen identifizieren, wird sie an der Analyse von Zeithandeln nicht vorbeikommen.“ (Jürgens 2005: 55)

Während das klassische Arbeitsverständnis der deutschen Industriosozilogie auf ein rationales Handeln abhob und damit auf seine objektiven Merkmale beschränkt blieb, plädiert Böhle (1999) für eine Erweiterung des Handlungskonzepts um subjektive Handlungselemente wie Erfahrungswissen, situative Formen von Arbeitshandeln und kollektive Bezüge (vgl. Böhle 2010). In dieses Konzept lassen sich meines Erachtens quantitative ebenso wie qualitative Aspekte des Zeithandelns integrieren.

Erfahrungswissen in der Arbeit ist an sinnliche Erlebnisse gebunden, die allerdings nicht bewusst und rational eingesetzt werden müssen: Vielfach sind sie auf einer impliziten Ebene angesiedelt. Situatives Handeln resultiert aus der menschlichen Fähigkeit, spontan und kreativ auf neue Problemstellungen zu reagieren und strikte Regelvorgaben zu missachten. In Böhles *Konzept des erfahrungsgeleiteten subjektivierenden Handelns* komplettieren diese emotionalen, sensitiven Wahrnehmungsformen die verstandesmäßig geleiteten Elemente im Arbeitshandeln. Auch kollektive Koordinierungsprozesse in und zwischen verschiedenen Betriebsabteilungen oder innerhalb von Projekten fließen als „diskursive Koordinierung“ (Braczyk/Schienstock 1996) in das individuelle Handeln ein. Gemeinsame Erfahrungen innerhalb der Arbeitsgruppe und ein vertrauensvolles Verhältnis können dazu beitragen, Arbeitslösungen situativ anzugehen. Böhle erweitert damit den Begriff des Arbeitshandelns um sinnliche und soziale Elemente, die ihren Niederschlag im individuellen Arbeitshandeln finden.

„Mit dem Konzept des subjektivierenden Handelns wird diese in den modernen Gesellschaften tief verankerte Trennung zwischen verstandesmäßig geleiteter objektiver Erkenntnis und gefühls- und empfindungsgeleitetem Wahrnehmen und Erleben in Frage gestellt. Das Konzept planmäßig-rationalen Handelns wird jedoch nicht grundsätzlich verworfen.“ (Böhle 2010: 162)

Insbesondere im *Konzept der alltäglichen Lebensführung* wird das Wechselverhältnis von sozialen Zeitinstitutionen und individueller Zeitpraxis aus einer subjektorientierten Perspektive thematisiert (vgl. Junczyk 1997, Bolte 2008; siehe auch Kapitel 2.2 Subjektorientierte Soziologie). Gerade die zeitlichen Abstimmungen verschiedener Lebensbereiche stehen dabei im Fokus der Untersuchungen und offenbaren den Handlungscharakter von Zeitgestaltungsformen in unterschiedlichen sozialen Feldern. Eine Folge der Aufwertung von Zeitthemen ist eine stärkere Differenzierung der zeitlichen Aspekte des Handelns. Subjekte unterscheiden ein Handeln *in* der Zeit, ein Handeln *mit* der Zeit sowie ein *zeitbezogenes* Handeln, das die Zeitstrategien des Handelns auf der Metaebene reflektiert (vgl. Jürgens 2005). Auch das *Zeiterleben* und seine Rückbeziehung auf das Zeithandeln werden deutlicher wahrgenommen als früher (vgl. Rosa 2008). Unter den Bedingungen der Entgrenzung individueller und gesellschaftlicher Zeitstrukturen erodieren die Strukturen des Alltags immer stärker und stellen die Individuen vor steigende Anforderungen an ein aktives Zeithandeln (vgl. Junczyk/Voß 2000).

Für das Zeithandeln können zwei Ebenen differenziert werden: Auf Ebene der Individuen werden unterschiedliche Zeitlogiken verschiedener Lebensbereiche zu einem individuellen *Zeitmuster* zusammengefügt (vgl. Jurczyk/Voß 2000). Diese Synchronisation der verschiedenen Zeitebenen erfolgt meist unbewusst und wird als *Zeithandeln erster Ordnung* bezeichnet. Infolge des gestiegenen Koordinationsbedarfs in der Planung und Gestaltung der Lebensführung steigen auch die Anteile an zeitlicher Selbstregulation. Die Reaktion auf wachsende Anforderungen an die Zeitgestaltung wie flexibles Umschalten verschiedener Zeiten, Beschleunigung der Zeit usw., die damit nicht mehr quasi naturwüchsig durch gesellschaftliche Zeitstrukturen generiert wird, sondern individuell hergestellt werden muss, wird als *Zeithandeln zweiter Ordnung* beschrieben (vgl. Jurczyk/Voß 2000). In empirischen Untersuchungen wurde ein positiver Umgang mit der Unbestimmtheit als wesentliches Charakteristikum für das Zeithandeln zweiter Ordnung identifiziert (vgl. Bolte 2008).

„Arbeitskraftunternehmer sind damit komplex agierende Zeitkonstrukteure, die auf hohem Niveau eine ‚reflexive Lebensführung‘ installieren und betreiben müssen. Deren wichtigste Grundlage ist eine *reflexive Gestaltung von Alltags- und Lebenszeit*, d. h. ein kontinuierlich und umfassend durchzugestaltendes individuelles Zeitregime im Hinblick auf Alltag und Biographie sowie deren Verknüpfung.“ (Jurczyk/Voß 2000: 187, Hervorhebung im Original)

Im vorangegangenen Kapitel wurde auf das Verhältnis von Zeitbewusstsein und ökonomischer Entwicklung hingewiesen, welches die unterschiedlichen Zeitumgangsstile von der Industrialisierung bis zur Moderne prägte. Mit dem Arbeitskraftunternehmer hat sich nun ein Typus der Arbeitskraftverausgabung mit einem neuen Zeitumgang entwickelt, der ebenfalls eine spezifische historische Ausprägung besitzt. Aus dem sozialen Charakter von Zeit und den immer komplexeren Anforderungen an die Zeitgestaltung kann auf eine umfangreichere Zeitsozialisation geschlossen werden. Zeithandeln wird dabei in verschiedenen sozialen Kontexten erlernt. Bei der Berufssozialisation spielen auch Herkunftsmilieus eine Rolle: Sie führen entweder zu offenen oder zu geschlossenen, das heißt wenig flexiblen Zeitperspektiven (vgl. Jürgens 2005). Durch frühkindliche Internalisierung von Zeitnormen in sozialen Institutionen (Familie, Schule) erfolgt die schichtspezifische Habitualisierung von Zeitumgangsformen (vgl. Tismer 1985). Die soziale Ausweitung moderner Zeittugenden synthetisieren zu einer neuen Norm von Zeitselbstdisziplin. Pünktlichkeit, Ordnungsliebe und Fristengerechtigkeit werden vermittelt über Kalender und Uhren; sie verdeutlichen die soziale Funktion des Zeithandelns.

Neben den sozialen Merkmalen wirken auch biologische Faktoren auf das Zeithandeln ein. Die Chronobiologie¹⁵⁸ hat festgestellt, dass Zeitempfinden und Zeitbewertung der Menschen abhängig von ihrem Aktivitätsniveau und vom genetisch bedingten Chronotypus sind. Letzterer ist kaum veränderlich und bestimmt, ob Menschen eher zu den Frühaufstehern („Lerchen“) oder zu den Abendaktiven („Eulen“) gehören (vgl. Roenneberg 2010).

Motor dieser Dynamik ist vor allem die *Ökonomisierung der Wirtschaft*, die Beschäftigten selbst treiben sie nur in wenigen Fällen aktiv voran (vgl. Hildebrandt 2004). Insbesondere durch Prozesse der Entgrenzung geraten soziale Zeitinstitutionen unter Druck, sie führen zu zeitlichen Verwerfungen auf verschiedenen Ebenen (vgl. Jurczyk/Voß 2000). Auch durch permanente Dynamisierungen von Handlungen auf verschiedenen sozialen Feldern wächst die Notwendigkeit einer aktiven Zeitsteuerung. Die Temporalisierung von Zeitstrukturen oder die „Verzeitlichung der Zeit“ ist eines der herausragenden Kennzeichen der Moderne (vgl. Rosa 2008). Unterschiedliche

¹⁵⁸ Die Chronobiologie untersucht die zeitliche Organisation in Physiologie und Verhalten von Lebewesen und insbesondere die biologischen Rhythmen, deren Zustandekommen und wie sich soziale Bedingungen („Zeitgeber“) auf die Zeitrhythmen auswirken (vgl. Roenneberg 2010).

Zeitlogiken verschiedener Lebensbereiche drohen unter der abstrakten, kapitalistischen Zeitökonomie eingeplant zu werden. Auch das alltägliche Leben wird zunehmend nach betriebswirtschaftlichen Prinzipien organisiert: Prioritätenlisten werden aufgestellt, Treffen werden akribisch im Terminkalender vermerkt und selbst die Mußestunden im Anschluss an eine Stressphase werden mit einkalkuliert.¹⁵⁹ Die Synchronisation der verschiedenen Lebensbereiche und ihrer Zeitblöcke bleibt jedoch ein fragiles Unterfangen, da neue Anforderungen und unvorhergesehene Ereignisse ein ständiges Umdisponieren erfordern. Ein zeitlich selbstkontrolliertes Arbeitshandeln und vielfältige individuelle Zeitumgangsstile sind das Ergebnis. Neben dem flexiblen Zeitumgang wird ein reflexives Zeitverständnis gefördert, das an die bereits bestehende Leistungsorientierung und ein zweckrationales Arbeitshandeln anknüpfen kann (vgl. Herrmann 2005)¹⁶⁰. Die aktive rationale Bewältigung der alltäglichen Lebensführung wird so selbst zu einer individuellen Kompetenz der Arbeitskraftunternehmer (vgl. Jurczyk u. a. 2009).

„In der Tendenz wird man zum eigenen Zeitmanager, ohne jedoch wirklich selbstbestimmt zu sein, man unterwirft immer mehr Teile der Person einer ökonomischen Rationalität und organisiert Lebenszusammenhang und Lebensführung ‚betriebsförmig‘ (Jurczyk/Voß). Dies erfordert allgegenwärtiges, zeitliches Handeln bis hin zur Etablierung einer *reflexiven individuellen Zeitordnung*, welche die Vielfalt und Widersprüchlichkeit verschiedener Zeiten und ebenso die zunehmende Unwägbarkeit und Erosion vorgegebener Zeitstrukturen bewusst mit einbezieht.“ (Jurczyk 2005: 104, Hervorhebung im Original)

Somit stehen Tendenzen der Individualisierung von Zeit in Zusammenhang mit sozialen und ökonomischen Veränderungen und Dynamisierungen von Zeitstrukturen. Die Auflösung sozialer Zeitinstitutionen trägt dazu bei, dass einerseits die Kontingenz im Zeithandeln der Individuen zunimmt und andererseits eigenständige Zeitstrukturen hergestellt werden müssen, die eine „reflexive Zeitkonstruktion“ (Jurczyk/Voß 2000) der Individuen ermöglichen. In Ermangelung sozialer Zeitinstitutionen wächst die Notwendigkeit einer individuellen Metazeit, die die verschiedenen Zeitlogiken einer Person integriert und damit das zeitliche Gerüst für das alltägliche Handeln vermittelt (vgl. Jurczyk/Voß 2000: 193f).

Insbesondere in der Verbindung von Zeit und Geld sowie von Zeit und Gütern bzw. Dienstleistungen offenbart sich ein Wesenszug kapitalistischer Rationalität, der sich unmittelbar auf die individuelle Zeitökonomie auswirkt (vgl. Rinderspacher 2002). In der Hauptsache geht es um die Bewirtschaftung von Zeit und damit um eine *Zeitersparnis*. Historisch vollzieht sich während der Industrialisierung eine Verzeitlichung der Lebenswelt, mit der Trennung in verschiedene Lebensbereiche. Neben kulturellen Umbrüchen führt insbesondere die Durchsetzung der kapitalistischen Ökonomie zu einer Rationalisierung des alltäglichen Lebens und einer Taktung des öffentlichen Lebens unter wirtschaftlichen Prämissen. Die infinitesimale Verwendungslogik von Zeit wird zur bestimmenden Zeitpraxis (vgl. Smentek 1991).

Neben dem Aufzeigen der quantitativen Aspekte der Zeitersparnis gelingt es Rinderspacher in seinem *Konzept des Zeitwohlstandes* auch, die qualitativen Merkmale von Zeitökonomie deutlich zu machen. In Anlehnung an die Theorie der Opportunitätskosten kann die Nicht-Erwerbsarbeitszeit analog der Arbeitsproduktivität in Geldwerte umgerechnet werden. Suboptimal verbrachte

¹⁵⁹ „Zeit wird infolgedessen immer mehr zu einer bewusst für die Erwerbssicherung und das heißt für die ökonomisch Funktionalisierung der menschlichen Potentiale hochgradig genutzten *Rationalisierungsdimension*, die das gesamte Leben und Handeln durchdringt.“ (Jurczyk/Voß 2000: 179, Hervorhebung im Original)

¹⁶⁰ „Die Zweckrationalität der Angestellten ist dagegen stärker an beruflichen und organisationalen Effizienzkriterien orientiert. Ihr Interesse an einem effektiv-rationalen Zeithandeln gründet auf einer hohen Identifikation sowohl mit beruflichen also auch mit organisationalen Zeitstandards, die typischerweise mit einer höheren Bereitschaft zu längeren Arbeitszeiten einhergeht.“ (Herrmann 2005: 12)

Zeit wird dabei entweder als Zeitverschwendung betrachtet oder auch positiv bewertet im Sinne einer nützlichen bzw. qualitativ anderen Zeit. In den Bewertungsmaßstab fließen auch Kriterien nicht ökonomischer Natur ein, die Zeit schließlich als eine Wohlstandsressource und Bestandteil eines „guten Lebens“ auszeichnen. Als gesellschaftlich vermitteltes „Konsumgut“ ist Zeit bzw. Zeitwohlstand demnach ein Ausdruck für die kollektive/individuelle Verfügbarkeit über die Zeit. Von diesem *Zeitwohlstand* unterscheidet sich die *Zeitzufriedenheit* durch die individuellen Zeitpräferenzen und die Nutzung institutioneller Rahmenbedingungen.

„Die Menschen brauchen in den entwickelten Industriegesellschaften nicht einfach Zeit zum Leben, sie verbrauchen *knappe* Zeit zum Leben. Und genauer betrachtet verbrauchen sie *knappe* Zeit, um *besser zu leben*, um nämlich ihre Zeitbindungen möglichst weitgehend ihrer individuellen Präferenzen gestalten zu können. Wenn dem so ist, dann ist Zeitwohlstand der zunächst gemeinschaftliche Versuch, eine zuvor nicht bewertete Entität („ursprünglichen Zeitwohlstand“) oder gewissermaßen eine verlorengegangene Sache über den Umweg ökonomischer Institutionen (über Tauschverhältnisse und den Markt) erstens sich wieder anzueignen und zweitens darüber hinausgehende, visionäre Ziele meliorierter Zeitverwendungen bzw. Zeitstrukturen zu realisieren.“ (Rinderspacher 2002: 87, Hervorhebungen im Original)

Auf der Mikroebene können fünf verschiedene Dimensionen und ihnen entsprechende Strategien zur Erhöhung des Zeitwohlstandes in Beziehung zum individuellen Zeithandeln gesetzt werden. In der *chronometrischen Dimension* (Zeitdauer) muss das verfügbare Zeitvolumen so groß sein, dass es von den Individuen als ausreichend empfunden wird. Auch sollten genügend Zeiträume für Regeneration, Reproduktion und zur Wiederherstellung der Kreativität zur Verfügung stehen. Zudem zeichnet Zeitwohlstand in dieser Dimension aus, dass wichtige Aktivitäten nicht fortwährend durch andere dringliche Aufgaben verdrängt werden.

Die *chronologische Dimension* (Zeitlage) des Zeitwohlstandes verweist auf unterschiedliche Wertigkeiten von Zeitlagen und orientiert sich an den biologischen, sozialen und tages- bzw. jahreszeitlichen Schwankungen. Das Wochenende stellt eine sozial wertvolle Zeitlage dar, weil es aufgrund der weitgehend allgemeinen Befreiung von der Erwerbsarbeit das Zusammentreffen vieler Menschen ermöglicht und damit den zeitlichen Rahmen für soziale Beziehungen bildet. Weiter sind soziale Rhythmen von Belang, die je nach System charakteristische Schwankungen, Wellenbewegungen und wiederkehrende Zeitmuster aufweisen und dadurch Stabilität gewährleisten. Zeitwohlstand bedeutet in dieser Dimension die Berücksichtigung und Bestätigung solcher Zeitmuster, um Planbarkeit und Vorhersehbarkeit auch in schwankenden Zeitabläufen zu gewährleisten. Dabei können verschieden Zeitmuster oder „Motive“ unterschieden werden, die dabei helfen, einen eigenen Rhythmus zu generieren bzw. zu konservieren (vgl. Dannemann 2010). Strukturen, die an einen Fluss, einen Sog oder projektförmige Begrenzungen erinnern, vermitteln Orientierungslinien, die auf individuelle Weise zusammengefügt werden (vgl. Dannemann 2010).

In der *Dimension der Synchronizität* findet die Koordinierung verschiedener Zeiten statt. Bei hohem Zeitwohlstand ist eine Synchronisierung mit den Zeiten Anderer und mit gesellschaftlichen Zeitinstitutionen leicht möglich bzw. kann ohne große Kosten gelingen. Neben der Abstimmung verschiedener Zeitlagen spielt hier auch die Einpassung einzelner Zeitelemente in vorhandene Zeitstrukturen eine Rolle. Der „rechte Zeitpunkt“ (Kairos) ist ein Ausdruck für den günstigen Zeitpunkt einer Aktivität, dessen ungenütztes Verstreichen nachteilig sein kann. Er verweist auf das gelungene zeitliche Agieren der Subjekte in den Zeitstrukturen. Die Zeiten werden sinnvoll genutzt, und autonome Zeitgestaltung ist nicht auf unbrauchbaren Zeitresten reduziert.

Weiter kann die *Dimension der zeitlichen Logik* unterschieden werden, die Eigenzeiten und Systemzeiten charakterisiert. Unterschiedliche zeitliche Anforderungen verschiedener Systeme

und Subsysteme wie Ökonomie, Politik, Ökologie, soziale Lebenswelt können nur bei Zeitwohlstand berücksichtigt werden. Dabei können Erfahrungen mit vielfältigen Zeitformen einer „abwechslungsreichen Zeitlandschaft“ (Reisch) gewonnen werden: Die kulturelle Zeitvielfalt ist nicht allein der ökonomisch dominierten linearen und instrumentellen Zeitlogik unterworfen.

Schließlich spielt die zeitliche Dynamik in der *Dimension der Geschwindigkeit* eine wesentliche Rolle. Analog zum „rechten Zeitpunkt“ haben Aktivitäten in den verschiedenen Lebensbereichen und Subsystemen, in denen das Subjekt sich bewegt, eigene Geschwindigkeiten, deren Nichtbeachtung einen erheblichen Energieaufwand verursacht. Zeitwohlstand bezieht sich demnach hier auf die Einhaltung angemessener Geschwindigkeiten, wobei durch „fehlerfreundlichen Geschwindigkeiten“ (Rinderspacher 2002) eigene Erfahrungen gesammelt werden können, die das Handlungsrepertoire erweitern.

Um Zeitwohlstand zu generieren, sind individuelle Kompetenzen erforderlich, die zur Verfügung stehende Zeit aktiv und produktiv zu nutzen und die jeweiligen Zeitstrategien richtig einzusetzen. Eine optimale Zeitnutzung führt zu größerer Zeitzufriedenheit. Die empirische Glücksforschung kommt zu dem Ergebnis, dass besonders solche Aktivitäten als sinnhaft bzw. befriedigend erfahren werden und „Flow-Erlebnisse“ auslösen können, die eher zeitintensiv und weniger material- und energieintensiv sind.

„Glücks-Erlebnisse sind demnach ‚Beiprodukte‘ erfüllend erlebter Tätigkeiten. Daß diese Tätigkeiten auf Zeitwohlstand im oben definierten Sinne angewiesen sind, zeigen Ergebnisse der empirischen Untersuchung der Motivation zu Befriedigungen bei Eigenarbeit und Subsistenz.“ (Reisch 2002: 49)

5.3 Individuum und Zeit

Im Anschluss an die zeittheoretischen Überlegungen sollen nun die verschiedenen zeitlichen Dimensionen im *individuellen* Erleben, Denken und Handeln deutlich gemacht werden. Insbesondere anhand der Untersuchung von Schöneck (2008) werden Zeitdimensionen des Subjekts unterschieden, um diese dann mittels des *Konzepts der Zeitumgangsstile* in dessen sozialen Kontext einzubinden.

Angelehnt an Schroots (1996) kann *Zeiterleben* als individuelle Wahrnehmung von Zeit und Zeitlichkeit bezeichnet werden, die eine *empfindungsbezogene* Bewertung nach sich zieht, obwohl wir kein eigenes Sinnesorgan für Zeitempfinden besitzen (vgl. Schöneck 2008). Während der Begriff Chronos für einen linearen mathematisch messbaren Zeitfluss steht, verkörpert Kairos das *qualitative Zeiterleben* eines Moments (vgl. Schöneck 2008: 27). Das Erleben kann einerseits über subjektiv-situative Gegebenheiten erfolgen (vgl. Baumgartner 1994): In verschiedenen Situationen und sozialen Kontexten wird Zeit unterschiedlich erlebt; so kann etwa beim Warten, in einer Prüfungssituation oder in einer stark emotional geprägten Situation der gleiche Zeitraum entweder als sehr lang oder sehr kurz empfunden werden. Andererseits wird Zeit als ein Kontinuum erfahren, in dem Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft unterschieden werden können (vgl. Wickler 1994). Die Vergangenheit wird dabei als einverlebte subjektive Geschichte wahrgenommen, die zu einem festen Bestandteil des Ichs verschmilzt. Die Zukunft stellt sich als zeitlich offener und ungewisser Raum von Möglichkeiten und Ereignissen dar. Die Gegenwart schließlich verbindet beide Zeiträume als Umschaltpunkt (vgl. Brose 2001) zwischen Vergangenheit und Zukunft.

Zeitliche Erlebnisse werden selten direkt als positive Erlebnisse wahrgenommen, vielmehr werden sie über Empfindungen wie Zufriedenheit, Ausgeglichenheit oder Glück vermittelt (vgl. Schöneck 2008). *Zeiterleben* äußert sich daher in erster Linie über problematische Situationen, Antizipationen oder Fantasien als eine negative Empfindung. Beispiele hierfür sind Empfindungen

von Zeitknappheit und Hetze, Beschleunigungsempfinden oder auch Langeweile sowie Versäumnisängste und Unvorhersehbarkeiten.

Zeitknappheit als vorherrschendes gesellschaftliches Zeitgefühl (siehe vorheriges Kapitel) ist gekoppelt an die Erfahrung von Verlust. Aufgrund der vielfältigen Aufgaben des Subjekts leidet seine Fähigkeit, in der Gegenwart zu bestehen – das verursacht auch negative körperliche Reaktionen. Ganz wesentlich für das Empfinden von Zeitknappheit ist eine geistige Antizipation der Konsequenzen, die sich einstellen können, wenn die Aufgaben nicht im vorgegebenen bzw. eingeplanten Zeitraum erledigt werden (vgl. Gröschl/Esser 2006)¹⁶¹. Hetze und Zeitdruck werden also als Überforderung empfunden und sind zum Teil ein Resultat zu vieler konkurrierender Möglichkeiten (Optionen-Overkill). Eng damit verbunden, wird Zeitknappheit als Versäumnisangst erlebt, da die Optionen aufgrund ihrer Vielfalt unmöglich alle zu realisieren sind. Oft trägt die Gegenstrategie einer *Steigerungslogik* dazu bei, die Versäumnisgefühle noch zu verstärken: Beschleunigung und Steigerung der Effizienz der eigenen Zeitökonomie sollen mehr Optionen und Erlebnisse in kürzeren Intervallen unterbringen. Dies kann aber leicht in eine Spirale der Beschleunigung münden, die die Ohnmacht gegenüber immer mehr Anforderungen noch weiter verstärkt. Versäumnisangst und Anpassungszwang erweisen sich damit als zwei Ursachen für das Erlebnis von Zeitdruck (vgl. Rosa 2008).

Dieses Beschleunigungs- und Getriebenheitsempfinden kann als weitere Steigerung des Empfindens von Zeitknappheit bezeichnet werden. Für Rosa (2008) sind Beschleunigung und deren Erfahrung wesentliche Charakteristika der zweiten Moderne. Die Zunahme von Handlungsgeschwindigkeiten und eine veränderte Zeiterfahrung, größere Erlebnisepisoden in kürzeren Zeitintervallen zu durchleben, gehen einher mit Prozessen der Fragmentierung von Zeitstrukturen (wie etwa der Deregulierung von Zeitinstitutionen). Das verursacht schließlich eine steigende *Entsinnlichung*, indem die Zeit „zu rasen beginnt“ sowie eine zunehmende *Dekontextuierung*, die den Zusammenhang mit den individuellen Erfahrungen, Wünschen, Bedürfnissen und Stimmungen unterbindet (vgl. Rosa 2008).

Den Gegenpol zum Erleben der Beschleunigung bildet das Gefühl von Langeweile und innerer Leere. Aber auch Wartezeiten werden oft negativ als erzwungene Zeitverzögerungen und Zeitverbrauch erlebt und häufig mit Geldverlust assoziiert. Schließlich wird der Umgang mit zeitlichen Unvorhersehbarkeiten als negatives Zeiterleben angeführt (vgl. Schöneck 2008): Immer wieder durchkreuzen ungeplante Ereignisse die Alltagsgestaltung, und die Wechselfälle des alltäglichen Lebens mit ihren chaotischen Zügen verursachen großen Ärger bei den handelnden Akteuren, die ihre mühsam gestalteten, rational aufgebauten Pläne über Bord werfen müssen.

Dagegen lassen sich auch verschiedene positive Erlebnisse im Zeiterleben feststellen. Da ist etwa der Geschwindigkeitsrausch, der Schnelligkeit und Beschleunigung als sinnliches, euphorisches Erlebnis erfahrbar macht. Oder das Erlebnis des „rechten Augenblicks“ (Kairos oder Timing), das sich einstellt, wenn bestimmte Handlungen zu einem besonders guten oder als ideal empfundenen Zeitpunkt erfolgen (vgl. Hildebrandt 1993: 171). Auch der Vervollständigungszwang lässt das Verstreichen von Zeit erfahrbar werden: Der starke innere Drang, bestimmte Handlungsepisoden zu komplettieren, und das positive Gefühl, eine solche Episode zu einem erfolgreichen Ende gebracht zu haben, unterstreichen deren Zeitdauer in der sinnlichen Wahr-

¹⁶¹ „Wenn wir ‚Zeitdruck‘ erleben, dann werden wir von Gefühlen der Unruhe, der Sorge, der Aufregung erfasst. [...] Der Zeitdruck entsteht aber kaum durch die Anforderungen selbst, sondern vielmehr durch die Vorstellung negativer Konsequenzen für den Fall, dass wir eine oder mehrere der gestellten Aufgaben nicht meistern. Das Erlebnis ‚Zeitdruck‘ ist so etwas wie vorauseilender Schmerz.“ (Gröschl/Esser 2006: 91)

nehmung (vgl. Schöneck 2008). Weiterhin lässt auch das Erlebnis von Kurzweile und Abwechslung Zeitperioden sinnlich erfahrbar werden (vgl. Levine 2002). Insbesondere im sogenannten „Flow-Erlebnis“, bei dem man sich stark auf das Erlebte konzentriert und durch bestimmte Tätigkeiten Glückgefühle hervorgerufen werden, bei denen sich Fähigkeiten und Herausforderungen die Waage halten, findet eine intensive Rezeption von Zeit statt (vgl. Rosa 2008). Schließlich sind es Zeiten des Müßiggangs, der Ruhe oder der Meditation, in denen das Verstreichen der Zeit mit einem positiven Gefühl verbunden ist. Diese verschiedenen Zeiterlebnisse verweisen auf zwei konträre Muster von Zeitznutzung: Die Zeit kann entweder *intensiv* oder *kontemplativ* genutzt werden, wobei die intensiven Formen die Rezeption von Zeit stärker unterstützen.

Zeit wird vor allem in komplexen Handlungsanforderungen bewusst wahrgenommen und problematisiert. Insofern kann von einem *Zeitdenken* gesprochen werden. Im alltäglichen Handeln bleibt das Zeitbewusstsein wenig greifbar, besitzt aber dennoch eine wichtige Orientierungsfunktion für das Handeln (vgl. Schöneck 2008). Krisenerfahrungen sind in erster Linie für eine Sensibilisierung der Zeit verantwortlich wie z. B. die wachsende Veränderungsbeschleunigung des Zeiterlebens als Folge von Arbeitsstress. Die Beschleunigung des Lebenstempos geschieht objektiv durch Verkürzung bzw. Verdichtung von Handlungsepisoden, Erhöhung der Handlungsgeschwindigkeit sowie die Abnahme von Pausenzeiten¹⁶². Auf subjektiver Ebene ist die Beschleunigung des Lebenstempos ablesbar an der Zunahme der Empfindung von Zeitnot und Stress sowie an der Angst, beruflich zurückzubleiben.

„Mit zunehmendem Komplexitätsgrad der Gesellschaft erfährt auch das individuelle Zeitbewusstsein eine Ausdifferenzierung und Abstrahierung; es passt sich den komplizierter gewordenen Gegebenheiten an. Ebenso schärfen Distanzierungs- und Individualisierungstendenzen in Form individuellen Hinterfragens gesellschaftlich gültiger Normen und Werte das Zeitbewusstsein des Individuums.“ (Schöneck 2008: 108)

Die Beschleunigung der Zeit trägt dazu bei, die sozialen Konstitutionsbedingungen der Zeit stärker hervorzuheben. Durch den Übergang von einem generationalen zu einem intragenerationalen Strukturwandel¹⁶³ werden die Unterschiede zur Generation der Eltern oder Großeltern sehr viel größer und die eigene zeitliche Verwurzelung in einer Generation sehr viel plastischer. Damit werden auch mehr Anstöße zu einer individuellen Reflexion über Zeit gegeben (vgl. Rosa 2008).

5.4 Betriebliches Zeithandeln

Nach der kognitiven Wahrnehmung von Zeit sowie dem Erleben von Zeit soll nun auf einer dritten Ebene der individuellen Auseinandersetzung mit Zeit das *Zeithandeln* thematisiert werden. Während dieser Begriff zunächst den zeitlichen Umgang auf individueller Ebene betont, sollen hier die *soziologischen* Aspekte von Zeithandeln in den Mittelpunkt gerückt werden. Im Bereich der alltäglichen Lebensführung umfasst das Zeithandeln in erster Linie die Koordination verschiedener Lebensbereiche und die Synchronisation unterschiedlicher sozialer Akteure mit verschiedenen Zeitlogiken; auf der Organisationsebene dient das *betriebliche Zeithandeln* dazu, die zeitliche Strukturierung in der Erwerbsarbeit zu beschreiben. Darüber hinaus lassen sich Zeitmuster identifizieren, die ein relativ homogenes Zeitverhalten bestimmter Milieus oder Berufsgruppen hervorbringen und sich in verschiedenen Zeitumgangsstile kristallisieren.

¹⁶² So hat sich in Deutschland seit den 1970er Jahren die durchschnittliche Schlafdauer um 30 Minuten reduziert (vgl. Rosa 2008).

¹⁶³ „Erreicht der soziale Wandel ein *intragenerationales* Tempo, so steht zu erwarten, dass dies weitreichende Konsequenzen für die Möglichkeiten und Formen sozialer Integration und kultureller Reproduktion hat.“ (Rosa 2008: 186, Hervorhebung im Original)

Der Begriff des betrieblichen Zeithandelns umfasst sowohl zweckrationale Aspekte als auch strategisch-politische Momente im Handeln von Beschäftigten (vgl. Herrmann 2005). Es äußert sich einerseits im Tauschprozess Arbeitszeit gegen Geld – durch den Arbeitsvertrag festgeschrieben – und andererseits als soziale Konstitution von Regeln und Relevanzsystemen, die Arbeitszeitkulturen entscheidend beeinflussen.

„Die individuelle Zeitpraxis im Betrieb ist zwar einerseits eine subjektive Regulierungsleistung. Andererseits hat sie aber auch eine funktional-koordinierende sowie eine sozial-kooperative Bedeutung und steht daher im Kontext der mikropolitischen Aushandlung überindividuell gültiger Handlungslogiken (Kulturen), Regeln und Normen sowie (ungleicher) Ressourcenverteilungen. Im betrieblichen Zeithandeln werden intersubjektiv Zeitordnungen erzeugt, die symbolisch und praktisch verknüpft sind mit der kollektiven Organisation der Arbeitsaufgaben sowie mit Leistungs-, Führungs- oder Kooperationsordnungen.“ (Herrmann 2005: 10)

Außerdem kann das betriebliche Zeithandeln in eine *objektive* und eine *subjektive Dimension* unterschieden werden (vgl. Böhle 1999). Die objektive Dimension umfasst die Rahmenbedingungen der Arbeitszeitgestaltung wie Dauer, Lage, Verteilung der Arbeitszeit, Betriebszeiten usw. und damit die *externen Zeitstrukturen*, die in den Auseinandersetzungen und Verhandlungen mit dem Betrieb zu individuellen Zeitarrangements führen. Sowohl das *industrielle Zeitarrangement* (Tarifregelungen, Branchenstrukturen) als auch das *betriebliche Zeitarrangement* (betriebliches Zeitregime, Zeitkultur) wirken sich hier auf das Zeithandeln aus (vgl. Deutschmann 1985). Die internen Zeitstrukturen können dagegen in der *Mikrozeit der Arbeitshandlungen* als *subjektivierte Form* des Zeithandelns beschrieben werden (vgl. Böhle 1999). Um die Wechselwirkungen zwischen betrieblichen Normen und Zeitkulturen und individuellem Zeithandeln deutlich zu machen, wird der Begriff des *informalisierten Zeithandelns* vorgeschlagen (vgl. Bolte 2008)¹⁶⁴. Neben den formalen fließen hier auch institutionelle Zeitstrukturen in das individuelle Zeithandeln ein und wirken mit bei der Entwicklung von Zeitnormen wie z. B. Pünktlichkeit oder Schnelligkeit.

Der betriebliche Zeitrahmen, der Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit absteckt, wird infolge von Prozessen der Flexibilisierung und Entgrenzung zunehmend variabler. Die flexiblen betrieblichen Zeitvorgaben müssen daher in individuelle Zeitanforderungen und individuelles Zeithandeln übersetzt werden. Hier bedeutet Zeithandeln die bewusste Integration instabiler, flexibler Zeitvorgaben in eine konsistente *Zeitstruktur*. Am Beispiel der Projektarbeit wird deutlich, dass temporäre Auftragsbeziehungen sich ausbreiten und wechselnde Beziehungen zwischen Beschäftigten und Kunden wie auch innerhalb der Projektteams stärker ins Gewicht fallen. Das Zeithandeln wechselt beständig zwischen unterschiedlichen Tempi und Zeitmodi. Dabei changieren die Geschwindigkeiten während der Arbeitstätigkeiten oftmals in rascher und unvorhersehbarer Weise zwischen Phasen der Zeitverdichtung und Phasen der Zeitauflockerung. Zusätzlich verändern sich die *Zeitmodi*, da verschiedene Situationen einen unterschiedlichen Umgang mit der Zeit erfordern, was die Qualität des Zeithandelns verändert. Dringlichkeit, Tempoqualität und Pünktlichkeit variieren je nach Zeiterfordernis und haben unterschiedliche Stellenwerte in den jeweiligen Zeitlogiken. Zur Herausbildung eines individuellen Zeitarrangements mit eigenem Zeitumgangsstil gehört auch, neben Methoden der Zeitbeschleunigungen Strategien der *Verlangsamung* zu praktizieren, um zeitliche Puffer und Nischen zu schaffen, in denen weniger dringliche oder wichtige Aufgaben erledigt werden und die gleichzeitig der Regeneration dienen (vgl. Rosa 2008).

¹⁶⁴ „Damit [mit der Theorie der Informalisierung, F.M.] geht die Sichtweise einer Wechselwirkung zwischen den Veränderungen der Rahmenbedingungen (nicht nur) abhängiger Arbeit auf der einen und den internalisierten Normen und Selbstverständlichkeiten der Beschäftigten auf der anderen Seite einher. Diese Wechselwirkung wird als überindividueller Prozess begriffen, der nicht subjektiv steuerbar ist.“ (Bolte 2008: 259)

Zudem wird ein flexibles zeitliches Improvisationsgeschick oder auch *Zeitgeschick* (vgl. Böhle 1999) erforderlich, das eine Mischung aus planenden und intuitiven Handlungen ermöglicht. Ein reflexives Zeitverständnis begreift Unvorhergesehenes nicht als Anomalien oder Störfälle, sondern als normale Bestandteile des Arbeitslebens, aus denen sich Kreativität und Spontaneität entwickeln können. Im Idealfall bildet sich damit eine individuelle Zeitpraxis heraus, in der aktiv kontrollierende Elemente und flexibel situativ agierende Elemente ausbalanciert sind (vgl. Böhle 1999: 21).

Immer entscheidender für ein anspruchsvolles Arbeitshandeln wird die *Kompetenz des Zeithandelns*. Mit Hilfe kompetenten Zeithandelns kann der Umgang mit den Unsicherheiten und Diskontinuitäten flexibler Arbeit besser bewältigt werden. Die Kompetenz des Zeithandelns ist demnach „die Fähigkeit zur persönlichen Zielbestimmung („was ich wirklich will“), zur Reflexivität, zur Zielstrebigkeit (Planung, Risiko- und Chancenabwägung, Vorbereitung der Durchsetzung), zum Umgang mit Zielkonflikten und zum Lernen aus Erfahrungen“ (Hildebrandt 2004: 38). Hierunter fallen die Einschätzung des „richtigen Umgangs“ mit Zeit – also der Beurteilung von Zeitlogiken und des Einlassens auf unterschiedliche oder temporale Muster (vgl. Dollase u. a. 2000), die Entwicklung eines Gespürs für den richtigen Zeitpunkt, angemessene Variationen in den Tempoqualitäten (wie lang und mit welchem Tempo Tätigkeiten ausgeführt werden) und die Steuerung des Verhältnisses von Disziplin, Kreativität und Effizienz (vgl. Jurczyk 2005)¹⁶⁵. Zu dieser Kompetenz zählt auch die Fähigkeit des *zeitlichen Balancierens*. Damit ist der Umgang mit Ungleichgewichten in den verschiedenen Zeitbereichen gemeint, wie auch der Umgang mit wechselnden und zum Teil widersprüchlichen Vorgaben. Die Fähigkeit zum zeitlichen Balancieren ist an persönliche Kompetenzen gebunden, die immer wichtiger werden, um die individuelle Lebensführung zu gestalten und eine die Lebensqualität zu steigern. Gerade bei den Fürsorgetätigkeiten der Frauen zeigt sich diese Qualität, die sich oft gegen die betrieblichen Anforderungen durchsetzen muss (vgl. Jurczyk 2003).

Als Folge der größeren Autonomie von abhängig Beschäftigten wächst auch deren *Selbstkontrolle von Arbeitszeiten*. Das betrifft sowohl die Rahmenbedingungen der Arbeitszeit (Dauer, Lage, Verteilung) als auch die Mikrozeit des Arbeitshandelns, also die Wahl des Arbeitstempos sowie das Umschalten zwischen verschiedenen Zeitlogiken.

„Zeitliche Selbstkontrolle heißt dann vor allem, daß diese von den Arbeitenden selbst auf ihre jeweilige Angemessenheit hin überprüft und mit ‚Improvisationsgeschick‘ (Böhle) beantwortet werden müssen. Passend und funktional ist nicht mehr eine präzise und durchkalkulierte zeitliche Planung der Arbeitshandlungen, sondern so könnte man sagen, ein flexibles *Zeitgeschick*.“ (Jurczyk/Voß 2000: 172, Hervorhebung im Original)

Infolge der Zunahme indirekter Kontrollformen gerät auch das Zeithandeln stärker in den Fokus der Selbstgestaltung. Als Bestandteile der Selbstbeherrschung der Arbeitskräfte gewinnen auch eigene Zeitkontrollen und Fertigkeiten im Umgang mit Zeittechniken und Zeitkompetenzen stark an Bedeutung. Als Arbeitskraftunternehmer sehen sich Beschäftigte immer stärker mit der Anforderung konfrontiert, eine individuelle Zeitökonomie zu entwickeln, die die eigenen Ressourcen schützt und die persönlichen Qualitäten zur Entfaltung bringt. Damit wird das individuelle Zeithandeln zunehmend ökonomischen Effizienzkriterien unterworfen.

¹⁶⁵ „Die neuen Zeitkompetenzen der Zweiten Moderne umfassen vielmehr die Fähigkeit, auch angesichts offener, entgrenzter Umstände mit Zeit richtig umgehen zu können. ‚Richtig‘ bedeutet dann etwa kreative Selbstgestaltung *neben* Disziplin, Effizienz im Umgang mit Zeit *neben* dem Gespür für den richtigen Zeitpunkt, die ausreichende Dauer und das angemessene Tempo von Handlungen, es bedeutet je nach Bedarf warten *und* schnell sein zu können, und schließlich die Unterscheidung dessen, was sinnvollerweise geplant werden kann und was man besser auf sich zukommen lassen sollte.“ (Jurczyk 2005: 105f, Hervorhebungen im Original)

„Denn von immer mehr Arbeitskräften [...] wird erwartet, daß sie nicht mehr im bisher üblichen Sinne die ‚Zeit einhalten‘, sondern auf hoch komplexe Weise [...] aktiv ein umfassendes Zeitregime für sich in Bezug auf ihre Arbeit installieren. [...] Arbeitskraftunternehmer sind dann nicht nur im übertragenen Sinne und nur auf sich selbst bezogen, sondern auch im unmittelbaren betrieblichen Sinne ‚Zeitmanager‘.“ (Jurczyk/Voß 2000: 173)

Schließlich lassen sich auf einer weiteren Analyseebene gemeinsame *Zeitumgangsstile* feststellen, die über die individuellen Zeitpraktiken und Zeithandlungen hinausgehen, jedoch in Wechselbeziehung zum individuellen Zeithandeln stehen. Diese Zeitumgangsstile lassen sich je nach *Typen und Merkmalsgruppen* zu unterschiedlichen Zeithandlungsmustern strukturieren. Ähnlich dem Lebensstil (vgl. Zapf u. a. 1987), kennzeichnet der Zeitstil somit ein relativ stabiles Muster unterschiedlicher Zeithandlungen und Zeitlogiken, das individuelle Gestaltungsleistungen im Rahmen milieuspezifischer Wahlmöglichkeiten hervorruft. Zeithandeln und Zeitumgangsstile stehen in engem Wechselverhältnis zum Arbeitshandeln (vgl. Jurczyk/Voß 2000). Weiter haben Lebensbedingungen, Familienkonstellationen und andere soziale Faktoren Einfluss auf den Zeitumgangsstil. Vor allem durch Fürsorgearbeiten und Familienverpflichtungen steigt das Bedürfnis nach einer individuellen Rhythmisierung der Arbeitszeiten.

„Auch viele Beschäftigte ohne solche zwingenden [Familien-, F. M.] Anforderungen stellen unter den Bedingungen optionaler Flexibilisierung Rhythmen her und begrenzen damit den betrieblichen Zugriff auf ihr Leben.“ (Hildebrandt 2004: 35)

Auch für die Ausdifferenzierung von Zeitumgangsstilen sind vorwiegend Prozesse der Ökonomisierung und Selbststrationalisierung verantwortlich, die unterschiedliche Formen von flexiblen und reflexiven Zeitumgangsstilen hervorbringen.

„Was der neue Typus von Arbeitskraft entwickeln muss, ist eine umfassende, effizienzorientierte und zugleich hoch *flexible Zeitkoordination* und dazu einen passenden *Zeitstil* (bezüglich Tempo und Dichte von Aktivitäten), kurz: eine *individuelle Zeitrahmung* seines gesamten Tätigkeitsspektrums und damit seiner Bezüge auf alle für ihn relevanten Sozialsphären.“ (Jurczyk/Voß 2000: 186, Hervorhebungen im Original)

Typologien des Zeitumgangs

Bis heute liegen kaum Untersuchungen vor, die den Zusammenhang von betrieblichem Arbeitszeithandeln und Zeitumgangsstilen thematisieren. In der bisherigen Empirie können unterschiedliche *Typen des Zeitumgangs* differenziert werden. Schöneck z. B. unterscheidet zwischen vier Zeitstilen (vgl. Schöneck 2008). Der „robuste Zeitpragmatiker“ zeichnet sich durch einen souveränen und pragmatischen Zeitumgang aus und reagiert flexibel und situativ auf unterschiedliche Anforderungen. Im Typus des „zufriedenen Zeitstrategielosen“ vereinen sich wenig zielgerichtete Haltungen zu einem Stil, der pflichtbewusste Aufgabenerfüllung zulässt, ohne dabei das Gefühl des Getriebenseins hervorzurufen. Der „reflektierende Zeitgestresste“ ist gekennzeichnet durch hohe zeitliche Reflexionsfähigkeit, die jedoch oft in Zeitdruck und Überforderung ausartet. Im Zeitumgangsstil des „egoistischen Zeitsensiblen“ kommt ein sehr vorsichtiges und defensives Zeithandeln zum Ausdruck, das an traditionelle Zeitmuster angelehnt ist und zeitliche Stabilität präferiert.

In anderen Untersuchungen orientieren sich die Muster des Zeithandelns stärker an arbeitszeitpolitischen Kriterien. Hildebrandt z. B. unterscheidet ebenfalls vier Typen des Zeitumgangs. Typus eins zeichnet sich durch eine hohe Akzeptanz begrenzter Arbeitszeitflexibilisierung aufgrund betrieblicher Erfordernisse aus. Ein zweiter Typus – meist in projektförmiger Arbeitsorganisation – ist charakterisiert durch eine hohe Identifikation mit den betrieblichen Arbeitszeiten bei gleichzeitig erschwelter Integrationsleistung von Arbeit und Leben. Typus drei verwirft durch eine defensive Anpassung der eigenen Arbeitszeiten an die betrieblichen Erfordernisse die ihm

offenstehenden Gestaltungsoptionen. Schließlich identifiziert er einen vierten Typen, der sich durch wenig Flexibilität und das Festhalten an traditioneller Regulierung der Arbeitszeiten auszeichnet (vgl. Hildebrand 2004).

Weitere Differenzierungen der Kategorien Zeithandeln und Zeitumgang können an sozialen Kriterien festgemacht werden. Hier sind insbesondere Alter und Geschlecht der Beschäftigten relevante Größen. Das Zeithandeln von Frauen und ganz besonders von Müttern orientiert sich oft an den Bedürfnissen anderer Menschen. „Männerzeiten“ sind dagegen durch ein höheres Maß an Selbstbezogenheit gekennzeichnet (vgl. Hielscher 2006). Damit verbunden ist vielfach ein geschlechtstypisch unterschiedliches Zeiterleben (vgl. Schöneck 2008).

Bolte (2008) unterscheidet innerhalb von Arbeitszeitkulturen sogar sieben Typen der individuellen Zeitorganisation. Wesentliches Kriterium seiner Typenbildung ist die Frage, inwieweit sich individuelles Zeithandeln im Spannungsverhältnis von arbeits- und lebensweltlichen Anforderungen durchsetzen kann. Der Typus des „Überforderten“ ist aufgrund der hohen Belastungen durch lange Arbeitszeiten kaum in der Lage, eigene Zeitinteressen durchzusetzen. Das Zeithandeln ist hier auf die Entwicklung von Strategien konzentriert, um dem Arbeitsstress zu begegnen. In stark entgrenzten Arbeitszeitkulturen gilt die Norm des Arbeitens, ‚bis es fertig ist‘. Der Typus des „Karriereorientierten“ entspricht am ehesten einer Arbeitskraftverausgabung à la Arbeitskraftunternehmer. Diese Beschäftigten sind um permanente Selbstrationalisierung ihres Zeitverhaltens in und außerhalb der Arbeit bemüht. Um die eigene Karriere voranzutreiben, wird die Zeitstrukturierung weitgehend den betrieblichen Belangen untergeordnet. Der Typus des „Künstlers“ zeichnet sich dadurch aus, dass er Erwerbsarbeit und private Zeit kunstvoll und situativ ausbalanciert. Sein Zeitarrangement zeigt eine hohe Flexibilität, die er durch eigenwillige Zeitbegrenzungen individuell steuert. Jenseits betrieblicher Zeitroutinen und gesellschaftlicher Zeitvorgaben betreibt er eine komplexe Zeitstrukturierung. Vorwiegend in entgrenzten Arbeitszeitkulturen müssen die individuellen Zeitarrangements oft gegen betriebliche Normen erkämpft werden. Auch die Beschäftigten des Typus des „Balanceorientierten“ bemühen sich um eine aktive Herstellung der individuellen Work-Life-Balance. Ihnen ist allerdings weniger eine reflexive Work-Life-Balance wichtig als die Herstellung eines idealen Verhältnisses von Erwerbsarbeit und privatem Leben. Schließlich definiert er drei Typen des Zeitumgangs, die sich eher dem verberuflichten Arbeitnehmer zuordnen lassen. Die „Uhrzeitorientierten“ sind stark auf die äußeren zeitlichen Begrenzungen orientiert und gehen „pünktlich“ von der Arbeit nach Hause. Für die über 40-jährigen dieses Typus ist eine niedrige Erwerbsorientierung kennzeichnend. Die Bezugnahme auf institutionalisierte Zeitnormen wie das Normalarbeitsverhältnis sichert diesem Typus den Freizeitbereich. Der Typus des „Freizeitorientierten“ ist noch stärker auf den außerberuflichen Bereich orientiert. Arbeit wird von ihm eher instrumentell als Grundlage der Existenzsicherung betrachtet. In dieser Gruppe finden sich Beschäftigte der unteren Hierarchiestufen des Betriebes wieder. Der Typus des „Routinierten“ schließlich umfasst ältere und höher gestellte Beschäftigte, die eine starke lebensweltliche Orientierung aufweisen und ihr Zeitarrangement durch eigenwillige Routinen gegen betriebliche Interessen sichern (vgl. Bolte 2008).

Fazit

Es zeigt sich insgesamt, dass das individuelle Zeithandeln aufgrund gesellschaftlicher Veränderungen und insbesondere durch Prozesse der Ökonomisierung und den Bedeutungsverlust sozialer Zeitinstitutionen eine starke Aufwertung erfährt. Prozesse der Entgrenzung beziehen sich chronologisch auf alle Phasen des Lebensverlaufs und chronometrisch auf alle Lebensbereiche, wodurch ebenfalls die Entwicklung einer individuellen Zeitökonomie forciert wird. Der Bedeu-

tungsverlust sozialer Zeitstrukturen erfordert einerseits individuelle Gestaltungsleistungen, um die teilweise widersprüchlichen zeitlichen Ansprüche unterschiedlicher Lebensbereiche zu synthetisieren und durch eigensinnige Strukturierungen und Routinisierungen so zu gestalten, dass die Zeitkomplexität reduziert wird. Andererseits steigen die Ansprüche an die Zeitgestaltung und machen eine individuelle Zeitpolitik oder individuelle „Metazeit“ (Jurczyk/Voß 2000) erforderlich. Die sich herausbildenden individuellen Zeithandlungen und Zeitumgangsstile setzen ganz unterschiedliche Fertigkeiten und Kenntnisse im Zeithandeln voraus, die wiederum auf Lernprozesse und habituelle Aneignungsprozesse verweisen, die milieu- oder berufsspezifisch ausgeprägt sind.

Diese Prozesse einer Individualisierung des Zeitumgangs sowohl auf Ebene der betrieblichen Arbeitsgestaltung als auch auf Ebene der alltäglichen Lebensweltgestaltung machen aus soziologietheoretischer Perspektive die Herausbildung einer eigenständigen Kategorie des Zeithandelns notwendig, um eine tiefere Begriffsbestimmung zu ermöglichen, die der veränderten Wirklichkeit besser gerecht wird. Das Konzept des Zeithandelns versucht das komplexe Wechselverhältnis zwischen industriellen Beziehungen, betrieblichem Zeitregime und individuellem Zeithandeln (vgl. Rinderspacher/Herrmann-Stojanov 2006)¹⁶⁶ zu behandeln ohne die subjektorientierte Sichtweise der Soziologie aus den Augen zu verlieren. Insbesondere die theoretischen Konzepte der Alltäglichen Lebensführung, des Zeitwohlstandes und der Zeitarrangements lassen sich für eine umfassende Analyse subjektiver und objektiver Dimensionen der Zeitgestaltung sinnvoll verbinden.

Auf betrieblicher Ebene lassen sich anhand des betrieblichen Zeithandelns und daraus resultierenden Zeitumgangsstilen die neuen Anforderungen *Flexibilität* und *Selbstgestaltung* untersuchen. Stärkere Autonomie in der Arbeitsgestaltung steigert die Ansprüche an die zeitliche Strukturierung von Arbeitszeit und generiert damit unterschiedliche individuelle Strategien und Verhaltensweisen im Zeitumgang, die bestimmte Muster und Zeitumgangsstile erkennen lassen. Im Kontext der betrieblichen Organisation entwickelt sich Zeithandeln unter dem Aspekt der Herrschaftsverhältnisse, die sich über Kontroll- und Steuerungsformen herstellen. Neue Organisationsformen der Erwerbsarbeit haben eine starke Ökonomisierung verschiedener Zeitebenen zur Folge (Entgrenzungen von Arbeit und Leben, Rationalisierungsprozesse, die die gesamte Lebensführung betreffen), die sich in neuen, eigenständigen Stilen des Zeithandelns widerspiegelt. Sie bieten sich deshalb an, um die Chancen und Risiken veränderter Arbeitsbeziehungen von abhängig Beschäftigten zu untersuchen. Einer möglichen Zeitautonomie stehen die Gefahren neuer gesundheitlicher Risiken sowie größerer Probleme bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf und möglicherweise mehr Schwierigkeiten bei der Durchsetzung kollektiver Arbeitnehmerinteressen gegenüber, die die Frage nach den betrieblichen Machtverhältnissen neu aufwerfen.

¹⁶⁶ Die Arbeit von Rinderspacher und Herrmann-Stojanov vermittelt in 45 Betrachtungen die unterschiedlichen Ebenen, Dimensionen und Qualitäten von Zeit in ihren verschiedenen sozialen Bezügen.

6. Zwischenfazit: Ambivalenzen von Autonomie und Heteronomie in den betrieblichen Macht- und Herrschaftsverhältnissen

Als Zwischenergebnis aus den vorangegangenen Kapiteln kann festgestellt werden, dass gravierende Veränderungen in der Arbeitsorganisation sich in einer Neubewertung des variablen Kapitals niederschlagen. Ökonomische Strategien der Betriebe zielen verstärkt auf die Ressourcen der Arbeitskräfte und versuchen, die subjektiven Fähigkeiten durch Selbstorganisation einzubinden. Die Entwicklung neuer Organisationsformen geht einher mit neuen Kontrollstrategien und Kontrollinstrumenten und kann schlagwortartig charakterisiert werden als eine Entwicklung von direkter Kontrolle hin zu indirekter Steuerung und Selbstkontrolle.

Soziologische Konzepte

Welche Auswirkungen dies auf die lebendige Arbeit – also auf die Beschäftigten – hat, wurde anhand verschiedener soziologischer Konzepte untersucht. Das Konzept der *Subjektivierung von Arbeit* präzisiert die Auswirkungen des organisatorischen Wandels auf das Arbeitshandeln und die individuellen Handlungsanforderungen begrifflich. Die Subjektivierung von Arbeit wird vielfach als doppelter Prozess beschrieben, in dem einerseits der Bedeutungszuwachs individueller Fähigkeiten wie auch normativer Anforderungen an die Erwerbsarbeit seinen Ausdruck findet. Andererseits eignet sich Konzept, um die betrieblichen Kontrollstrategien mit ihrem neuen Zugriff auf die Subjekte zu beschreiben.

Das Konzept der *Entgrenzung* bezeichnen verschiedene Phänomene der Verwischung oder Verflüssigung vormals klarer sozialer Strukturen (Erosion des Normalarbeitsverhältnisses und sozialer Zeitmuster; Informalisierung der Arbeitszeiten; Vermischung von Arbeits- und Lebenswelt; Verflüssigung der Grenze zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber). Diese beziehen sich auf unterschiedliche Ebenen wie soziale Institutionen, innerbetriebliche Hierarchien oder subjektive Strukturierungen (kognitiv oder in der Synchronisierung von Lebensbereichen). Im Zusammenhang mit unterschiedlichen Flexibilisierungen und Deinstitutionalisierungen spielt dieses Konzept als Erklärungsmodell eine wichtige Rolle. Umbruchsituationen werden hier ebenso beschrieben wie neue Formen der Strukturierung, z. B. Selbstorganisation oder Verbetrieblichung der alltäglichen Lebensführung. An den Veränderungen im Verhältnis von sozialen Standards und individuellen Gestaltungsoptionen lassen sich politische Machtverschiebungen ablesen sowie auch neue Verhaltensweisen und Zeitumgangsformen der Individuen rekonstruieren.

Das Konzept der *Kontextsteuerung* ist eng mit den Diskussionen um veränderte Kontrollformen (indirekte Steuerung) verbunden und beschränkt sich auf betriebspolitische Aspekte der Arbeitskraftverausgabung. Unterschiedliche Betriebsstrategien werden in ihren widersprüchlichen Anforderungen an Selbstorganisation, Empowerment und Kontrolle diskutiert und auf die jeweils praktizierten betriebswirtschaftlichen Instrumente heruntergebrochen. Im Rahmen der Kontextsteuerung wird erkennbar, in welcher Weise die neuen Managementstrategien auf das gesamte Arbeitsvermögen gerichtet sind und wie deren Ökonomisierung vorangetrieben wird.

Die *feministische Kritik* macht auf den geschlechtsblinden Fleck der Industriesoziologie aufmerksam, der Reproduktions- und Fürsorgetätigkeiten als Voraussetzungen von Erwerbsarbeit außen vor lässt und damit auch die Geschlechterdimension in den betrieblichen Machtdiskussionen unterschlägt. Nicht zufällig sind es immer wieder Frauen, die aufgrund ihrer besonderen Stellung „zwischen den Sphären“ stehen und neue Impulse in der Erwerbsarbeitssphäre einbringen.

Das Konzept des *Arbeitskraftunternehmers* schließlich stellt eine symbolische Denkfigur zur Verfügung, die verschiedene soziale Veränderungen in einer Gestalt zusammenfasst. Als empirisches Analyseinstrument entwickelt es darüber hinaus theoretische Begrifflichkeiten, mit deren Hilfe grundlegende Veränderungen in den betrieblichen Macht- und Herrschaftsverhältnissen beschrieben werden können.

Unterschiedliche theoretische Konzepte (Subjektivierung, Entgrenzung, Informatisierung) werden hier in ihrem Bezug auf betriebliche wie lebensweltliche Bedingungsverhältnisse integriert. Die theoretische Präzisierung des Arbeitskraftunternehmers führte schließlich zu Überlegungen, wie die veränderten Arbeitskrafthanforderungen im Kontext komplexer betrieblicher Machtstrukturen angemessen erfasst werden können. Das Gegensatzpaar von *Autonomie und Heteronomie* bietet sich als zentrale Kategorie an, um die Widersprüchlichkeiten moderner Erwerbsarbeit zu erklären und das theoretische Instrumentarium weiter zu verfeinern. Bezogen auf die *Analyse der betrieblichen Machtverhältnisse* sollen drei zentrale Ergebnisse herausgegriffen werden: Erstens ist mit dem Bedeutungszuwachs der lebendigen Arbeit eine Ausweitung der politischen Arenen verbunden, die zu einer Ausdehnung betrieblicher Ungewissheitszonen führt. Zweitens rücken mit dem Bedeutungsgewinn von Selbstgestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten die Widersprüchlichkeiten im Verhältnis von Heteronomie und Autonomie ins Zentrum der Machtanalyse. Und drittens zeigen die Untersuchungen zur konkreten Arbeitszeitgestaltung in Projektarbeit einen starken Schub in Richtung der Rationalisierung der Arbeitsorganisation einerseits und des Zeithandelns andererseits.

Erstens: Ausweitung betrieblicher Ungewissheitszonen

Darüber hinaus kann als Ergebnis der Kontrolldebatten eine stärkere Politisierung des alltäglichen Betriebshandelns festgestellt werden. Die *Ausweitung von Ungewissheitszonen* in den Aushandlungsprozessen ist ein Kennzeichen betrieblicher Restrukturierung. Mit der steigenden Subjektorientierung des Managements wächst die politische Bedeutung betrieblicher Prozesse. Im jeweiligen Stil der betrieblichen Beziehungen, wie er sich in den Kontrollstrategien oder den Aushandlungsbedingungen von Arbeitszeiten artikuliert, offenbaren sich größere Variationsmöglichkeiten, die wiederum die betrieblichen Machtverhältnisse verändern (vgl. Wirth 2000). Die steigende Politikhaltigkeit der industriellen Beziehungen sowie die zunehmenden Unsicherheiten über das jeweilige Unternehmenskonzept verweisen auf Kontingenzen und größere Spielräume bei der Gestaltung von Arbeit und Arbeitszeiten. Die damit verbundene Offenheit von Aushandlungsprozessen wird in den wissenschaftlichen Diskursen in zwei verschiedenen Richtungen interpretiert: Ein Argumentationsstrang sieht die neuen Handlungsoptionen der Beschäftigten als eine Chance zur Durchsetzung von Beschäftigteninteressen; die andere Argumentation sieht in den Veränderungen vor allem neue Rationalisierungsstrategien des Managements, um die Autonomie der Beschäftigten für betriebliche Zwecke zu nutzen.

Der Wegfall von festen Arbeitsstrukturen und Arbeitsvorgaben und die damit verbundenen größeren Spielräume offenbaren eine handlungserweiternde Dimension neuer Formen der Arbeitsorganisation. Während die Eigenstrukturierung als heteronome Anforderung zusehends deutlicher hervortritt, wurden betriebliche Vorgaben bisher unter dem Aspekt der Aufrechterhaltung von Herrschaft im Betrieb diskutiert (vgl. Jurczyk/Voß 2000). Hochschild zieht aus der Verflüssigung klarer Grenzen zwischen Erwerbsarbeit und privatem Lebensbereich den Schluss, dass neue Organisationskulturen mit ihren expressiven und erfüllenden Inhalten zu einer Aufwertung der Erwerbsarbeit führen und die Lebenswelt gleichsam in die Arbeitssphäre führen. Dagegen erfährt Familienarbeit ihrer Ansicht nach durch die Rationalisierung der Lebensführung eine

Abwertung (vgl. Hochschild 2002). Neue betriebliche Leitkulturen unterstützen mit hohen Anteilen an Diskursivität, Kommunikation und Solidarität die Motivation und aktivieren damit die Leistungspotenziale der Beschäftigten. Kommunikative Fähigkeiten kommen auf allen Ebenen zum Tragen: Gegenüber Kunden wie auch zwischen der Kollegenschaft und im Verhältnis zu Vorgesetzten geht es darum, den Stellenwert von zwischenmenschlichen Beziehungen zu erhöhen und an „Freundschaftsbeziehungen“ anzuknüpfen (wie z. B. im Konzept ‚active friend‘), um ein „freundschaftliches“ Geschäftsklima zu schaffen. Solidarität dient als betriebliches Mittel, um Zusammengehörigkeit zu stiften und die Konkurrenz von „Außen“ zu bekämpfen (vgl. Kratzer 2003)¹⁶⁷.

Wesentlich für die Akzeptanz von entgrenzten Zeitstrukturen ist die Arbeitszeit- und Leistungskultur des Betriebes, einer speziellen Abteilung oder einer Projektgruppe. Kulturen setzen und reproduzieren Normen und informelle Grenzen, die den Arbeitseinsatz sowie die zeitlichen Umgangsstile legitimieren oder sanktionieren. Für die Etablierung einer flexiblen Arbeitszeitkultur verweist Kratzer auf die Bedeutung der Ausdehnung von Zonen der Unbestimmtheit. Durch die Wechselfälle des Marktes angetrieben, wird Unbestimmtheit zu einem zentralen Bestandteil der Unternehmenskultur, der wiederum flexibleres Arbeitsvermögen nach sich zieht. Die neu entstandenen Handlungsspielräume müssen von den Beschäftigten subjektiv, eigensinnig und freiwillig gestaltet werden. Die Nutzung der Arbeitskräfte und deren Autonomie offenbaren sich damit bei näherem Hinsehen als eine wichtige Strategie der Unternehmen zur „Bewältigung internalisierter Unbestimmtheit“ (Kratzer).

„Indirekte Steuerung und Selbstorganisation, Projektarbeit und Gruppenarbeit, Zielvereinbarungen und Mitarbeitergespräche etc. müssen als konkrete Rationalisierungsinstrumente dem Prinzip nach *offen* gegenüber dem Rationalisierungseffekt sein, weil sonst die Beschäftigten das Spiel nicht mitspielen würden. Selbstorganisation *muss* ‚freiwillig‘ erfolgen, weil sie sonst nicht erfolgen würde. Das ist der Kern der Unbestimmtheit, die sich auch die Unternehmen mit den neuen Arbeitsformen einhandeln.“ (Kratzer 2003: 231, Hervorhebungen im Original)

Aus der kontrolltheoretischen Perspektive interessiert vor allem, wie diese Managementstrategien funktionieren und von den Beschäftigten angenommen werden. Ein rationaler Zeitumgang liegt durchaus im Interesse der Beschäftigten; ebenso sind eigensinnige Methoden der Zeitersparnis dafür prädestiniert, die Akzeptanz für betriebliche Rationalisierungen zu erhöhen. Zwei verschiedene Dimensionen der Selbstorganisation von Beschäftigten können unterschieden werden (vgl. Kratzer 2003). In einer „echten“ Selbstorganisation lassen sich die antagonistischen Pole von Freiheit und Zwang identifizieren, die über das Kriterium der Praktikabilität oder der „Bewältigung“ bewertet und eingeschätzt werden können. Sind die Zielerwartungen der einzelnen Beschäftigten oder innerhalb einer Gruppe auch tatsächlich realisierbar, ohne die eigenen Spielräume in Frage zu stellen, dann werden betriebliche Zwänge akzeptiert und als „echte“ Selbstorganisation gewertet. Wird hingegen die Selbstorganisation dazu missbraucht, unrealistische betriebliche Vorgaben auf Kosten der eigenen zeitlichen Entgrenzung zu erfüllen, dann offenbart sich für die Beschäftigten deren erzwungener Charakter.

„In dieser auch von den Beschäftigten artikulierten Unterscheidung steckt die [...] Differenz zwischen einer Selbstorganisation, die – als ‚Abbau von Kommandostrukturen‘ – die Beschäftigten

¹⁶⁷ „Wenn die These stimmt, dass *Diskursivität zum Modus* und *Kommunikation zum Medium* der Rationalisierung wird, dann könnte dies helfen zu erklären, wie und mit welchen Folgen ökonomische Prozesse in den Unternehmen in kommunikative Prozesse transformiert werden. Es könnte auch helfen zu erklären, warum die auf subjektiven Praxen beruhenden ‚Leistungskulturen‘ einerseits zur Verschleierung ihrer eigenen objektiven Basis beitragen und andererseits selbst als objektive Struktur zur Grenze der individuellen Autonomie werden.“ (Kratzer 2003: 239, Hervorhebungen im Original)

mit tatsächlicher individueller Autonomie ausstattet, und einer Selbstorganisation, die sich auf die Autonomie der Prozesse und Systeme bezieht. [...] Insofern ist – in ihren Augen – ihre eigene Hilflosigkeit auch die des Managements: Beide sind zwar zunehmend selbständig, individuell autonomer, zugleich aber einem autonomen Prozess gegenübergestellt, der sich vielleicht eben nicht – oder bei Strafe einer Krise – beeinflussen lässt.“ (Kratzer 2003: 204)

Neue Unsicherheiten, mit Folgen für die Beschäftigten, lassen sich auch bei den modernen Managementstrategien erkennen. Untersuchungen zur Arbeitsmotivation und zum Selbstverständnis von hochqualifizierten Beschäftigten unter den Bedingungen sich verändernder fachlicher Anforderungen und neuer Berufsbilder (vgl. Schraps 2007) haben gezeigt, dass diese Beschäftigtengruppen sensibel auf Diskrepanzen zwischen der Unternehmensphilosophie und der Realität reagieren (vgl. Kadritzke 1997). Fehlt den neuen Unternehmenskonzepten die Verbindlichkeit oder besitzen sie keine Integrationskraft, dann schlagen Konzepte der betrieblichen Kohäsion und der „corporate identity“ leicht ins Gegenteil um und erzeugen Unmut, Nichtbeteiligung und Demotivation.¹⁶⁸ Ein Drittel der befragten Angestellten bewertet die eigenen Entscheidungskompetenzen als zu gering; die Hälfte aller Befragten fühlt sich unzureichend über die betrieblichen Abläufe und Perspektiven informiert (vgl. Kadritzke 1997). Neben formalen Aspekten der Arbeitsgestaltung beziehen sich die Erwartungen der Beschäftigten an das Verhalten der Vorgesetzten insbesondere auf die Gewährung von Handlungsspielräumen, Anerkennung der ganzen Person, gerechte, faire und partizipative Aufgabenzuweisung und Bewertung, fachkundige Beobachtung der sozialen Prozesse im Team durch Vorgesetzte sowie Schutz vor unmäßigen Zumutungen und Überlastungen. Vorgesetzte hingegen erwarten von ihren Beschäftigten in erster Linie die Unterstützung der betrieblichen Leistungsziele, Leistungserbringung ohne Konflikte sowie die Vermeidung von Handlungen, die negative Aufmerksamkeit seitens der übergeordneten Vorgesetzten nach sich ziehen (vgl. Böhm u. a. 2004).

Die Instrumentalisierung des Arbeitshandelns durch Psychotechniken ist eine extreme Managementstrategie, um die Beschäftigten auf betriebliche Ziele „einzuschwören“. Gleichzeitig sind lange Arbeitszeiten, permanente Überforderung durch Selbstrationalisierung und die Etablierung eines Betriebsklimas die Ursachen für Unsicherheiten und Existenzängste, während sie gleichzeitig einer Logik der Maßlosigkeit in den betrieblichen Beziehungen Vorschub leisten (vgl. Glißmann/Peters 2001): Unternehmensphilosophien, die auf eine Internalisierung von Marktzwängen durch die Arbeitskräfte gerichtet sind, führen zu Prozessen, in denen die Beschäftigten sich nur noch mit ihren Arbeitsleistungen beschäftigen und die machtpolitischen Dimensionen der betrieblichen Organisation aus den Augen verlieren (vgl. Glißmann 1999).

Zweitens: Widersprüche im Verhältnis von Autonomie und Heteronomie

Die Projektarbeit als neue Organisationsform kann den neuen Anforderungen des Managements an Autonomie und Heteronomie der Beschäftigten gerecht werden. Sie ermöglicht Kontroll- und Steuerelemente, die weniger auf Hierarchie bauen, sondern vielmehr durch Professionalität, Verständigung, Kommunikation und Vertrauen gekennzeichnet sind und damit hervorragend in neue Managementkonzepte passen (vgl. Heintel/Krainz 2001, Seitz 1993). Ferner gewinnt infolge der Verbetrieblichung und Individualisierung von Aushandlungsprozessen über die Arbeitszeit die

¹⁶⁸ „Für derartige Widersprüche [zwischen Anspruch und Realität, F.M.] einer *dezentral zentralisierten* Unternehmenspolitik haben die hochqualifizierten Angestellten einen scharfen Blick. Viele von ihnen fühlen sich – als ausgesprochene ‚Transparenzfanatiker‘ mit hohem Informationsinteresse – von den Versprechen partizipationsfreundlicher Organisationskulturen düpiert und entweder unterfordert oder überspielt. Die betriebliche Realität enttäuscht das im zivilen Leben genährte Bedürfnis nach Durchblick und Einfluss bei wichtigen Entscheidungen, die für die eigene berufliche und damit persönliche Zukunft folgenreich sind.“ (Kadritzke 1997: 138, Hervorhebung im Original)

Ebene der Arbeitsgruppe bzw. des Teams an Bedeutung (vgl. Böhm u. a. 2004). Als Folge der Aufwertung kooperativer Arbeitsstrukturen in den Projektteams werden Motivation, Identifikation und „Commitment“ erzeugt, die auf eine emotionale Ebene abzielen und Bewusstseinsinhalte im Sinne des Betriebes positiv beeinflussen (vgl. Breisig 2010).

Die veränderten Steuerungs- und Kontrollformen konfrontieren Management und Beschäftigte gleichermaßen mit neuen Herausforderungen. Die betriebliche Kontrolle wird zunehmend durch systemische Veränderungen (z. B. neue finanzielle Anreizsysteme, Zielvereinbarungen usw.) und Modifikationen im Führungsverhalten erreicht. An die Stelle direkter Anweisungen tritt ein Führungsverhalten, das mit wohlwollender und anerkennender Beobachtung umschrieben werden kann. Es versucht den Bedürfnissen der Beschäftigten nach partizipativer Führung gerecht zu werden und verbindet Kenntnisse über die jeweiligen Arbeitsinhalte mit dem Interesse des Vorgesetzten an der Person. Statt Gleichgültigkeit gegenüber den Arbeitsprozessen zu zeigen, kommuniziert der Vorgesetzte mit seinen Untergebenen in einer Atmosphäre „auf Augenhöhe“, kann informieren und nötigenfalls intervenieren. Die zeitlichen Strukturierungsinstrumente innerhalb von Projekten sind vorwiegend durch Struktur- und Ablaufpläne geprägt, die mittels enger Terminierungen den Marktdruck in das Projekt tragen.

Beschäftigte werden durch offene Projektstrukturen herausgefordert, flexibel zu reagieren sowie durch abteilungs- und fachübergreifende Kooperationen in den Teams kommunikative Fähigkeiten zu entwickeln. Insgesamt stehen einer hohen Leistungsbereitschaft und Arbeitsfreude durch die eigenverantwortliche Arbeitsgestaltung zunehmender Arbeitsstress und wachsende Belastungen gegenüber, die im ungünstigsten Fall zur permanenten Überlastsituationen führen können. Zudem tragen betriebliche Rahmenbedingungen wie die jeweils aktuelle Lage des Arbeitsmarktes dazu bei, dass Unsicherheitszonen anwachsen und politisch genutzt werden (vgl. Brinkmann u. a. 2006). Prekäre Beschäftigungsverhältnisse sind längst nicht mehr auf Unterprivilegierte beschränkt, sie dehnen sich auch auf akademische Beschäftigtengruppen aus und disziplinieren die Stammebelegschaften über Konkurrenz und Statusängste (vgl. Manske/Merkel 2009, Brehmer/Seifert 2007). Darüber hinaus verstärken diese Polarisierungen Prozesse der Selbstdisziplinierung, da sie bei den Prekarisierten Hoffnungen wecken, bei den fest Beschäftigten hingegen die Statusverteidigung herausfordern (vgl. Dörre 2009). Insofern kann die Zunahme von Unsicherheiten auf dem Arbeitsmarkt als ein Herrschaftsinstrument betrachtet werden, das auf das Arbeitshandeln Auswirkungen hat, indem Ansprüche der Beschäftigten zurückgehalten werden und die Legitimation betrieblicher Macht gestärkt wird.

„Insofern ist Prekarisierung kein Phänomen an den Rändern der Arbeitsgesellschaft. Denn sie bewirkt [...] tatsächlich eine allgemeine subjektive Unsicherheit, die bis tief hinein in die Lebenslagen der formal Integrierten reicht. Prekarisierungsprozesse wirken desintegrierend und zugleich als disziplinierende Kraft. Mit ihren entgrenzten Flexibilitätsanforderungen schaffen sie doch neue Abhängigkeiten. Sie stellen ein Macht- und Kontrollsystem dar, dem sich in der gespaltenen Arbeitsgesellschaft auch die Integrierten kaum zu entziehen vermögen.“ (Brinkmann u. a. 2006: 62)

Auch Sennett (1998) verweist auf die Zunahme an Ungewissheiten für die Beschäftigten als wesentlichen Machtfaktor. Permanente Flexibilitätsanforderungen führen zu Kontrollverlust und Ängsten, weil keine inneren Sicherheiten mehr vorhanden sind. Die Risikobereitschaft der flexiblen Beschäftigten wird zu einer allgemeinen Kompetenz. Betriebliches Handeln wird zunehmend in quantifizierbare mathematischen Größen umgewandelt, um besser verwertet zu werden. An die Stelle der protestantischen Arbeitsethik mit der Betonung von Fleiß, Genussverzicht und Individualität tritt eine Ethik des Teamworks, die jedoch von der Fiktion einer nicht konkurrierenden Gemeinschaft geprägt ist als Einheit von Vorgesetzten und Beschäftigten. Hinter dieser neuen

Teamwork-Ethik verbergen sich grundlegende Wandlungen, in denen Machtprozesse immer weniger sichtbar werden und immer stärker von individuellen Entscheidungen auf intersubjektive Prozesse übertragen werden (z. B. Moderation statt Autorität in der Führung, Prozessmanagement statt Verantwortung). Zentrales Vehikel für die „Beschädigungen des Charakters“ (corrosion of character) sind Veränderungen im Zeitumgang.

„Ein Grund für diese entwürdigende Oberflächlichkeit ist die Desorganisation der Zeit. Der Pfeil der Zeit ist zerbrochen; er hat keine Flugbahn mehr in einer sich ständig umstrukturierenden, routinelosen, kurzfristigen Ökonomie.“ (Sennett 1998: 131)

Arbeitszeitorganisation unter neuen Bedingungen

Die Analyse der Formen von Arbeitszeitgestaltung wurde angesichts neuer sozialer Trends vorgenommen: Vor dem Hintergrund von *Arbeitszeitflexibilisierung*, *Individualisierung*, *Ökonomisierung*, *Entgrenzung von Arbeit und Leben* sowie der Etablierung einer neuen *Dimension des Zeithandelns* fallen die Ergebnisse zwiespältig aus. Unter machtpolitischen Aspekten sind Zeitkonten und Vertrauensarbeitszeit ambivalent zu beurteilen. Einerseits bieten Zeitkonten Beschäftigten mehr Möglichkeiten, ihre Zeitbedürfnisse zu realisieren und größere Zeitsouveränität zu erlangen (vgl. Hamm 2008, Seifert 2004). Gleichzeitig belegen Befragungen von Betriebsräten einen größeren Spielraum für die individuelle Zeitgestaltung durch Einführung von Zeitkonten gegenüber den alten Normalarbeitszeiten. Kriterien für eine größere Zeitsouveränität der Beschäftigten bei Arbeitszeitkonten sind die Freiwilligkeit der Zeitentnahme, Wahlmöglichkeiten bei den Formen des Ansparens und der Entnahme, Planbarkeit und Zuverlässigkeit der Zeitvereinbarungen, Möglichkeiten des verkürzten Arbeitens sowie die Begrenzung von Mehrarbeit (vgl. Hildebrandt 2004). Dabei sind Erwerbsstatus und Arbeitsorganisation für die Zeitsouveränität von entscheidender Bedeutung. Je höher die betriebliche Position, desto größer ist die Autonomie in der Arbeitsgestaltung und der Arbeitszeitverfügung.

„Angemessener erscheint es deshalb, von einer relativen Fremdbestimmung bei der Arbeitszeitgestaltung zu sprechen, die den Beschäftigten einen beschränkten Gestaltungsspielraum zugesteht.“ (Seifert 2004: 14)

Andererseits dienen Zeitkonten in der Praxis vorrangig betrieblichen Flexibilitätsinteressen. Die Unterschiede zwischen gewünschten und tatsächlichen Arbeitszeitvolumen, unerfüllte Teilzeitwünsche von Vollzeitbeschäftigten sowie die breite Ablehnung atypischer Arbeitszeiten an Wochenenden und nachts verweisen auf eine geringe Autonomie in der Arbeitszeitgestaltung. Auch Arbeitszeitkonten dienen primär betrieblichen Interessen zur Anpassung an ökonomische Schwankungen. Die Motive für die Einführung von Zeitkonten dokumentieren das vorrangig ökonomische Interesse des Betriebes: In 86,3 Prozent der Fälle dienen Zeitkonten der Anpassung an den Arbeitsanfall oder der Verbesserung des Kundenservices (45,5 Prozent); weniger relevant für die Einführung ist die Erhöhung der Zeitsouveränität der Beschäftigten (27,8 Prozent) (vgl. Groß/Schwarz 2007). Zudem verlieren Interessenvertretungen ein wichtiges Machtinstrument im Betrieb, wenn sie der Mehrarbeit nicht mehr zustimmen müssen. Die Chancen von Zeitkonten mehr Zeitsouveränität zu ermöglichen, hängen damit stark von den individuellen Möglichkeiten der Beschäftigten ab, ihre Interessen durchzusetzen sowie von der Gestaltung der Regelungen (Kontobewirtschaftung). Während in kleinen Betrieben unregelte Arbeitszeitkonten dominieren, haben in Großbetrieben (über 500 Beschäftigte) nur 10 Prozent der Zeitkonten keine Grenzen und Ausgleichszeiträume (vgl. Groß/Schwarz 2007). Allerdings funktioniert die „Bewirtschaft-

tung“ der Zeitkonten vielfach nur ungenügend.¹⁶⁹ Wenn optionale Arbeitszeiten zwar angeboten werden, aber unter dem Diktat stark betriebsorientierter und angeordneter Arbeitszeiten stehen, haben sie nur einen Alibicharakter.

„Mehr noch, die Bedeutung der realen betrieblichen Arbeitszeitkultur für das Funktionieren eines neuen Regulationsmodus, selbst regulierter Zeitsteuerung, ist von den Unternehmensleitungen überwiegend nicht erkannt. In dieser Blockade liegen u. E. entscheidende Hindernisse für die offensive Nutzung von Zeitkonten durch die Beschäftigten. [...] Der eigenverantwortlich handelnde Beschäftigte ist als flexibler Arbeitstypus immer stärker gefragt, aber die dem Leitbild entsprechenden Freiheiten, die sich in die persönliche Option eines eher immateriellen Zeitwohlstands ummünzen ließen, werden ihm nicht einmal annähernd zugestanden.“ (Hildebrandt 2004: 40)

Bei der Vertrauensarbeitszeit besteht oft das Risiko, dass Zugewinne an Autonomie durch neue Tendenzen der Vermarktlichung zunichtegemacht werden. Verschiedene Autoren und Autorinnen machen darauf aufmerksam, dass Vertrauensbeziehungen nur unter Bedingungen von Macht-symmetrie möglich sind; Vertrauensarbeitszeit und ein vertrauensvoller Zeitumgang setzen damit gleichberechtigte industrielle Beziehungen voraus, die in der Realität kaum gegeben sind und deshalb ständig in Widerspruch zu den realen Machtverhältnissen treten (vgl. Haipeter u. a. 2002).

Allerdings entwickeln sich aus den veränderten Rahmenbedingungen auch Chancen für die Beschäftigten: Wenn Arbeitskulturen stärker auf reziproke Beziehungen angewiesen sind, dann werden auch die Leistungsvorstellungen der Beschäftigten ein stärkeres Gewicht erhalten und das Machtpotenzial der Beschäftigten vergrößern. Auf der anderen Seite werden in den Fällen, in denen das Management Rationalitätserfolge vor allem für sich selbst verbucht und das Zeithandeln der Beschäftigten in Krisenzeiten reglementiert, auch Leistungen zurückgehalten und Autonomiespielräume eingeengt. Somit spielt hier auch die Leistungsrhetorik des Unternehmens eine wesentliche Rolle (vgl. Böhm u. a. 2004). Wenn sich Betriebe zum Beispiel permanent auf der Überholspur wähnen und eine positive Leistungserwartung erzeugen, kann der Leistungsbegriff positiv konnotiert werden. Hier spielen Arbeitszeitlimitierungen kaum eine Rolle, weil sie von den Beschäftigten mitgetragen werden. Umgekehrt Anders wenn die Leistungsrhetorik dazu genutzt wird, Leistungen durch ständiges Erhöhen der Messlatte zu entwerten oder Personal abzubauen. Hier werden Leistungssteigerungen von den Arbeitskräften entsprechend negativ bewertet (vgl. Böhm u. a. 2004).

Schließlich erwächst aus den unterschiedlichen Gestaltungsanforderungen an Arbeitszeit eine *neue Dimension des Zeithandelns*. Diese Aufwertung des individuellen Zeithandelns hat auch machtpolitische Implikationen. Die Strukturierung der Arbeitszeiten wird nicht mehr von außen vorgegeben, sondern durch das individuelle Zeitmanagement des Einzelnen herbeigeführt. Beschäftigte müssen die ausgefeilten Zeitpraktiken selbst anwenden und sich selbst kontrollieren. Individuelle Zeitökonomie und Zeitumgangsstile werden damit zu einem integralen Bestandteil betrieblicher Arbeitszeitpolitik. Da es bisher kaum gelungen ist, individuelles Zeithandeln durch kollektive Regelungen aufzufangen, verstärkt dies Tendenzen einer *Individualisierung von Arbeitszeiten*.

„Was sowohl in der ersten Industrialisierungsphase wie auch in der Hochindustrialisierung des 20. Jahrhunderts zeitliche Selbstbeherrschung war [...], erscheint nun, angesichts des sich abzeichnenden zeitlichen Disziplinierungs- oder Selbstkontrollschubs, als Phase primär extensiver, eher eindimensional passiver zeitlicher Selbstkontrolle, während sich jetzt eine Phase mit komplexen

¹⁶⁹ Bei 84 Prozent der geregelten Konten werden Überstunden in Zeitguthaben transformiert bzw. in Langzeitkonten übertragen. Bei über der Hälfte der Konten der Beschäftigten (50,7 Prozent) werden die Obergrenzen überschritten, in 4,5 Prozent der Fälle verfallen die Zeitguthaben (vgl. Groß/Schwarz 2007).

Anforderungen an eine aktive *temporale Selbstunterwerfung* Arbeitender durchzusetzen scheint.“(Jurczyk/Voß 2000 174, Hervorhebung im Original)

Auch die Abstimmung der verschiedenen Lebensbereiche und das Ausbalancieren von Arbeit und Leben werden unter flexibilisierten, entgrenzten Bedingungen komplexer. Die Koordination der alltäglichen Lebensführung wie auch das zeitliche Management von Familienarbeit werden zu eigenständigen, voraussetzungsvollen Aufgaben, die wiederum auf die Zeitgestaltung der Erwerbsarbeit zurückwirken. Der Rückgang sozialer Zeitstrukturen erfordert damit vermehrte individuelle Gestaltungsleistungen, um die teilweise widersprüchlichen zeitlichen Ansprüche unterschiedlicher Lebensbereiche zu synthetisieren und durch eigensinnige Strukturierungen und Routinisierungen so zu gestalten, dass die Zeitkomplexität reduziert wird. Die sich herausbildenden individuellen Zeithandlungen und Zeitumgangsstile setzen ganz unterschiedliche Fertigkeiten und Kenntnisse im Zeithandeln voraus, die auf Lernprozesse und habituelle Aneignungsprozesse verweisen, die milieu- oder berufsspezifisch ausgeprägt sind. Auf betrieblicher Ebene führen die neuen Organisationsformen der Erwerbsarbeit zu einer verstärkten Ökonomisierung der Zeit, deren Folgen für die Zeitsouveränität und den Zeitwohlstand der Beschäftigten widersprüchlich bleiben. Größeren Zugewinnen an Autonomie stehen größere Risiken wie gesundheitliche Belastungen und Probleme der Work-Life-Balance sowie der Durchsetzung kollektiver Interessen gegenüber.

Drittens: Rationalisierungsschub in der Arbeitsorganisation und im Zeithandeln

Im Zuge der Entwicklung individueller Arbeitszeiten verstärkt sich der Trend zu einer Internalisierung betrieblicher Zeitlogik: Die Nutzung der Arbeitszeit der Beschäftigten als eine ökonomische Handlungslogik wird verinnerlicht. Eine effiziente Zeitznutzung erfolgt durch Rationalisierung und Extensivierung (Mehrarbeit, Verzicht auf Pausen, Sozial- und Erholungszeit). Mit steigender Autonomie der Beschäftigten und individuellen Arbeitszeitregulierungen vollzieht sich ein Bruch vormals kollektiv ausgehandelter Grenzssetzungen. Aber auch die Einhaltung bestehender Grenzen wird zunehmend von den Beschäftigten missachtet. Durch eine marktzentrierte Organisations- und Produktionsweise wird die Arbeitszeitorganisation von der Leistungs politik entkoppelt. Zeit als Bezugsrahmen für die Normalleistung und der Zeitlohn in der klassischen Leistungs politik werden obsolet (vgl. Kocyba 2005)¹⁷⁰.

Obwohl die betriebliche Steuerung der Arbeitszeit durch das Management an Bedeutung verliert, ist gleichzeitig eine Erhöhung der strategischen Bedeutung von Zeit für das Management zu beobachten. Dabei belegt die Arbeitszeitflexibilisierung die Marx'sche These neu, dass alle Ökonomie eine Ökonomie der Zeit ist (vgl. Promberger 2004).¹⁷¹ Eine Leistungs politik, die sich von der Zeit loslöst und nur noch den Marktmechanismen folgt, wird maßlos und trägt entscheidend zu einem verschärften Leistungsdruck bei, der gesundheitliche Risiken und Vereinbarkeitsprobleme vergrößert. Beschäftigte haben die Wahl zwischen Arbeitszeitverlängerung und Arbeitszeitintensivierung, die Grenzen zwischen Arbeit und Leben werden dabei immer elastischer. Die immer stärker individualisierten Aushandlungsprozesse haben für die Beschäftigten eine enorme Wirkung: „Der Umgang mit der individuellen Zeit wird zur zentralen Aufgabe.“ (Sauer 2004: 20) Untersuchungen zur Einführung von neuen Arbeitszeitformen zeigen, dass ein Zusammenhang

¹⁷⁰ „Der sinnfällige Zusammenhang indes von Leistung, Arbeitsmühe und Erfolg hat sich in einer Gesellschaft, in der es gegen die Kontingenzen marktlicher Bewertungsprozesse keine normative Berufsinstantz mehr gibt, weitgehend aufgelöst.“ (Kocyba 2005: 81)

¹⁷¹ „Mit markt- und wettbewerbsorientierten Steuerungsformen wird Zeit zunehmend zur abhängigen Variablen einer Leistungsdefinition, die sich an Kosten und betriebswirtschaftlichen Steuerungsgrößen orientiert. Leistung wird dadurch vom Ende her definiert: Vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens.“ (Sauer 2004: 19)

zwischen neuen Arbeitsformen und Leistungsdruck nicht zwingend ist (vgl. Böhm u. a. 2004). Dennoch sind unter hohen Leistungsvorgaben und knappen Ressourcen die Bedingungen für Vertrauensarbeitszeit am rigidesten. Für eine erfolgreiche Implementierung von neuen Formen der Arbeitsorganisation sind die Leistungsvorstellungen der Beschäftigten zu berücksichtigen. Eine Entkoppelung von Arbeitszeit und Leistung kann die Zeitautonomie nur dann erhöhen, wenn Leistungsbereitschaft und Ziele zwischen Beschäftigten und Unternehmen klar ausgehandelt sind und gegenseitig anerkannt werden. Das wiederum setzt voraus, dass Beschäftigte die nötigen Kompetenzen dafür besitzen, ihr Arbeitsvermögen zu organisieren, zu strukturieren, zu begrenzen und selbständig zu mobilisieren (vgl. Böhm u. a. 2004).

Infolge größerer Autonomie können subjektive Ressourcen sowohl fördernd als auch beeinträchtigend auf die Gesundheit wirken. Auch steigt das Risiko, dass gesundheitliche Gefährdungen von den Beschäftigten zunehmend selbst verantwortet und aus Gründen des internen Wettbewerbs nicht mehr thematisiert werden. Hier zeigen sich typische Belastungsprofile für Projektbeschäftigte in neuen Formen der Arbeitsorganisation. Besonders problematisch wirkt sich die Kombination von Vermarktlichung, Selbstorganisation der Beschäftigten und Reorganisationsprozessen der Unternehmen auf die Gesundheit der Beschäftigten aus. Veränderungen in der Leistungsbemessung bewirken ein ständiges Hochsetzen der Messlatte, wodurch die eigene Leistung immer wieder relativiert wird. Die Widersprüche zwischen Selbststeuerung und inhaltlichen Anforderungen an die Arbeit werden in erster Linie in den Beschäftigten selbst ausgetragen. Durch die Individualisierung der betrieblichen Gesundheitsvorsorge werden kollektive Handlungsstrategien wie das betriebliche Gesundheitsmanagement oder die klassischen Instrumente des Arbeits- und Gesundheitsschutzes stark vernachlässigt. Phänomene wie die Häufung psychischer Erkrankungen, von Burnout oder Depressionen, sind Ausdruck eines wachsenden Unvermögens, mit individuellen Strategien auf eine stark flexibilisierte Arbeits- und Lebenswelt zu reagieren.

Im Verhältnis von *Autonomie und Heteronomie* ist ein Schlüsselproblem der neuen Formen der Arbeitsorganisation und ihrer Kontrollstrategien zu sehen (vgl. Wolf 1999). Dem liegt die These einer Erwerbsarbeit zugrunde, die als innerlich zerrissene soziale Institution notwendigerweise heteronome wie auch autonome Elemente beinhaltet und in dieser Widersprüchlichkeit auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten und die an sie gestellten Anforderungen zurückwirkt. Ausgehend vom Doppelcharakter der Waren (Gebrauchswert und Wert) lässt sich eine widersprüchliche Struktur zwischen Identifikation und Gleichgültigkeit der Beschäftigten der eigenen Arbeitskraft gegenüber feststellen. Dieses Verhältnis ist wesentlich durch die betrieblichen Machtstrukturen geprägt. Das Unternehmen ist in erster Linie an der Wertseite der Arbeitskraft interessiert, die Gebrauchswertseite ist ihm lediglich Mittel zum Zweck. Mit den neuen Organisations- und Herrschaftsformen versuchen Unternehmen jedoch zunehmend, systematisch die Potenziale der ganzen Person zu nutzen – insofern diese auf die Verwertungsinteressen gerichtet sind. Die latente Missachtung der eigenen Persönlichkeit durch das Unternehmen (Profitorientierung) quittieren die Beschäftigten in logischer Konsequenz mit einer gewissen Gleichgültigkeit dem Betrieb gegenüber. Andererseits beziehen sie aus der Arbeit wesentliche Impulse für die eigene Identifikation und Motivation. Arbeit verschafft Anerkennung sowie soziale Beziehungen und nimmt schon rein zeitlich einen großen Anteil des Lebens ein. Schon deshalb kann die Beziehung zur Arbeit nicht auf ein rein instrumentelles, materielles Verhältnis reduziert werden. Auch treffen neue Organisationsformen durchaus auf das Interesse der Beschäftigten, denn Selbstkontrolle und Selbstgestaltung enthalten ein emanzipatorisches Potenzial, das zum einen nicht ausschließlich der Logik von

Rationalisierung folgt und zum anderen der politischen Unterstützung bedarf, um weiterentwickelt zu werden.

Aus dem autonomen und heteronomen Doppelcharakter der Arbeit herauslassen sich also die widersprüchlichen Tendenzen der Arbeitsorganisation erklären und die Ambivalenzen der Arbeitskräfte ableiten. Charakteristisch für den Kapitalismus ist die „unendliche Ausweitung der ‚rationalen‘ Umweltkontrolle“ (Wolf 1999: 113), die mit der permanenten Revolutionierung der Produktivkräfte verbunden ist. Diese doppelte Zielsetzung der Kontrolle und Beherrschung der Subjektivität bei optimaler Ausschöpfung ihrer Potenziale wird in optimaler Weise durch das Management in bürokratisch organisierten Unternehmen verfolgt. Das widerspruchreiche Bedingungsgefüge moderner Erwerbsarbeit zeigt sich z. B. darin, dass eine zu erfolgreiche Kontrolle der Arbeitskraft der Selbsttätigkeit die Basis entzieht und damit das ausbalancierte System von Autonomie und Heteronomie in eine Krise stürzen kann. Die Kontrolle darf also letztendlich nicht vollkommen erfolgreich sein und die Ausschlussmechanismen der Arbeitsorganisation gegenüber der Arbeitskraft bedürfen der Korrektur durch den Einschluss mittels partizipativer Beteiligungsformen. Dieser Widersprüchlichkeit ist sich das Management durchaus bewusst; in der formalen Organisation und im realen Arbeitsprozess sind gegensätzliche Strukturprinzipien bestimmend. Während in der Arbeitssphäre die Subjektivität der Arbeitskraft gestärkt wird und Kreativität, Vertrauen und Selbständigkeit gefördert werden, ist das Management gleichzeitig bestrebt, die eigene Machtposition aufrechtzuerhalten. Der Zweck der Selbstorganisation von Beschäftigten in kapitalistischer Arbeitsorganisation bleibt letztlich an die erfolgreiche Verwertung der Waren gebunden.

„Die Freiheit der Selbstbestimmung ist eine von vorneherein beschränkte: Die von der Unternehmensleitung erwarteten (und mehr oder weniger explizit geäußerten) Zielvorgaben stehen (neben anderen betrieblichen Bedingungen) nicht zur Disposition – bleiben also fremdorganisiert. Auch wo Arbeitsgruppen oder Unternehmensbereiche ihre Ziele selbst formulieren können, steht außer Frage, daß diese primär dem Unternehmenszweck förderlich sein und zumindest langfristig Leistungssteigerungen beinhalten müssen.“ (Pongratz/Voß 1997: 35)

Dies führt zu einem widersprüchlichen Nebeneinander von neuen partizipativen und autonomen Ansätzen sowie alten, traditionellen Hierarchien. Unter den aktuellen „globalisierten“ ökonomischen Bedingungen nimmt der Konflikt zwischen Kapital und Arbeit also die Gestalt eines Widerspruchs an: zwischen dem Zuwachs an Kompetenzen und Autonomie einerseits und der Entwertung der Arbeitskraft durch Prozesse der Internationalisierung und Managementstrategien andererseits. Auf der einen Seite wächst die Bedeutung qualitativer Aspekte wie gestärkter Autonomie und der Entwicklung eines Berufsethos durch die Aufwertung von Facharbeit; auf der anderen Seite finden Nivellierungsprozesse der Experten in Richtung normaler Beschäftigtengruppen statt (vgl. Vester u. a. 2007).

Die Autonomiegewinne der Beschäftigten werden immer wieder durch gegenläufige, begrenzende Bedingungen in der Arbeitsorganisation in Frage gestellt. Die Internationalisierung der wirtschaftlichen Aktivitäten vergrößert den Handlungsspielraum des Managements (Auslagerung, Konkurrenzdruck); die Bindung des Managements an eine bestimmte Belegschaft wird verringert; Unternehmen sind weniger an nationale Beschränkungen gebunden und transnationale Unternehmen sind besser als nationale Unternehmen in der Lage, ihre Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen zu verschleiern. Auch verhindern Konkurrenzbeziehungen zwischen den einzelnen Belegschaften eines Konzerns die Koalitionsbildung der Belegschaften. In dezentral strukturierten Unternehmen treten gleichzeitig oft Informationsprobleme aufgrund von mangelnder Transparenz auf. Auch die polyzentrischen Machtstrukturen sorgen durch unterschiedliche nationale oder regionale Infrastrukturen für Begrenzungen in der Autonomie der Beschäftigten. Schließlich tragen

Konkurrenzbeziehungen zwischen den Arbeitsgruppen eines Konzerns zu einer Schwächung der einzelnen Positionen bei.

„Insgesamt kann man wohl davon ausgehen, dass die Internationalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten – die Öffnung und Ausweitung von Absatzmärkten, der Aufbau von Zulieferbeziehungen, die Bildung strategischer Allianzen und die Erleichterung ausländischer Direktinvestitionen – tendenziell der Arbeitgeberseite Machtvorteile bringt, die Dispositionsmöglichkeiten des Managements hinsichtlich Standortwahl und Wahl der Bezugsquellen von Vorleistungen erhöht.“ (Ofner 2000: 101)

Auch durch leistungspolitische Veränderungen werden die Autonomiegewinne der Beschäftigten in den neuen Unternehmensstrategien häufig konterkariert und durch stärkere Selbstökonomisierung bzw. freiwillige Selbstausbeutung zunichtegemacht (vgl. Schumann 2008, Moosbrugger 2008). Veränderungen in den betrieblichen Beziehungen werfen besonders die Frage nach den politischen Bedingungen auf (vgl. Bolte/Neumer 2008).

„Im Rahmen dezentralisierter Organisationsmodelle stellt sich hingegen zwangsläufig die Frage, warum die Beschäftigten ihre Handlungs- und Entscheidungsfreiräume im Sinne des Managements nutzen sollen. Damit tritt die Frage der Umverteilung der Machtpotenziale zwischen Beschäftigten und Management in den Vordergrund, die jedoch von den Autoren, die neue Organisationsmodelle propagieren, ignoriert wird.“ (Ofner 2000: 99)

Selbsttätiges, subjektiviertes Arbeitshandeln hat auch auf Seiten der Beschäftigten ambivalente Verhaltensweisen zur Folge. Die gegensätzlichen Arbeitshaltungen können von aktiver Aneignung, Eifer und Arbeitslust bis hin zu Verweigerung, Ablehnung und Verdrängung variieren. Beschäftigte machen die Erfahrung, dass ihr Eigensinn, ihre Autonomie und ihr Erfahrungswissen notwendige Voraussetzungen für das Funktionieren der Arbeit sind; gleichzeitig versucht das Management, das Arbeitshandeln der Beschäftigten unter das Diktat der ökonomischen Verwertungslogik zu stellen.

„Letztlich bleiben alle auch noch so kreativen *Aktivitäten* der Arbeitenden von den übergreifenden Bedingungen ihrer *Passivität* grundiert.“ (Wolf 1999: 94, Hervorhebungen im Original)

Auch scheitern die geforderten Eigenleistungen der Beschäftigten oftmals daran, dass die organisatorischen Möglichkeiten limitiert sind bzw. das betriebliche Kontrollsystem enge Grenzen gezogen hat. Gleichzeitig soll die Selbsttätigkeit nur so weitreichen, dass die von außen gesteckten Begrenzungen von den Beschäftigten mitgedacht werden.¹⁷² Leistungsbemessung, enge Personaldecken und die Internalisierung des Marktes in das Unternehmen tragen dazu bei, die ökonomischen Schrauben anzuziehen und den Druck und die Restriktionen an die Beschäftigten weiterzureichen. Ferner ist zu beobachten, dass die erweiterten Spielräume der Arbeitskraft weiterhin in einem Klima der Konkurrenz zwischen den Beschäftigten fortbestehen. Formen von Solidarität können mit einem größeren subjektiven Zugriff auf die Arbeit kollidieren. Das Verhältnis von Konkurrenz und Kooperation zwischen den Beschäftigten wird damit auf neue Art geregelt (vgl. Wolf 1999).

Ablesbar sind die Widersprüche außerdem an dem zunehmend fragilen Berufsverständnis auch von höher qualifizierten Angestellten, die sich oft von Unternehmensideologien enttäuscht fühlen oder durch nicht erfüllte Autonomieversprechen hinter das Licht geführt sehen. Die Lust an der neuen Selbstverantwortung ringt mit der Angst vor dem Tempo der Veränderungen in Beruf und Alltagsleben. Durch den rasanten Verfall von Wissen und Erfahrung sind große Bestände des kulturellen Kapitals der Beschäftigten bedroht (vgl. Rosa 2008). Hohe eigene Ansprüche an die

¹⁷² „Von den Arbeitenden wird nunmehr erwartet, dass sie – überspitzt formuliert – freiwillig und selbstbestimmt genau das tun, was sie tun sollen, aber – aufgrund mangelhafter – Herrschaftsressourcen – nicht tun können.“ (Wolf 1999: 162)

Arbeit, die eine interessante Tätigkeit mit kooperativem Arbeitsklima sein sollte, sowie außerbetriebliche Entfaltungsmöglichkeiten konkurrieren mit dem Bedürfnis nach sozialen Sicherheiten, die auf verschiedenen Ebenen brüchig werden. Auch der Verlust kollektiver Schutzeinrichtungen kann durch Individualisierungstendenzen mit neuen subjektiven Entfaltungsmöglichkeiten positive oder auch negative Implikationen haben. Ein neues Rollenverständnis von Beruflichkeit durch den Wandel der Arbeitsorganisation liegt im Streit mit alten Sicherheiten wie den traditionellen Berufsbildern und dem über Bildung und Institutionen vermittelten Berufshabitus. Auch im beruflichen Erleben sind starke Widersprüche festzustellen sowie eine Ungleichzeitigkeit neuer Leistungsanforderungen (vgl. Wolf 1999: 164). Diese reichen vom heroischen Willen zur Selbstvermarktung bis hin zu Ratlosigkeit und existenzieller Angst um die Zukunft. Wenn die gewachsenen betrieblichen Loyalitäten aufweichen, besteht die Gefahr, dass der Tauschhandel von alten Betriebsbindungen mit Karrieregarantien und sozialen Sicherheiten gegen neue Freiheiten mit der Aussicht auf berufliche Selbstverwirklichung scheitern könnte (vgl. Kadritzke 2000). Aber auch hier sind Gegenbewegungen auszumachen, die auf eine Wiederbelebung der ethischen Diskussion um berufliche Haltung und Orientierungen, die auf eine „Renaissance berufsspezifischer Fachkulturen“, hinauslaufen (vgl. Vester u. a. 2007)¹⁷³.

Für Moldaschl und Sauer (2000) führen die Prozesse der Subjektivierung zu einer neuen „Herrschaftsform durch Autonomie“ (vgl. Moldaschl 1997). Indem die kapitalistische Logik verallgemeinert und Arbeit so organisiert wird, dass sie auf eine Interessenidentität von Herrschenden und Beherrschten angewiesen ist, verschwinden die Grenzen der traditionellen Klassengegensätze. Arbeitskräfte können dann systemimmanent Handlungsspielräume ausdehnen und Verantwortung hinzugewinnen, ohne kontrolliert werden zu müssen. Dies funktioniert wesentlich über eine ökonomische Legitimierung herrschender Ideologien. Die Autoren unterscheiden zwischen verschiedenen Graden der Internalisierung des Marktes, die zwischen einer realen und einer simulierten Vermarktlichung eingeordnet werden können. Dieser Mechanismus trägt dazu bei, dass sich die Subjekte in neuer Form mit Widersprüchen – wie etwa Kooperation versus Konkurrenz oder Selbstorganisation versus Selbstbestimmung – auseinandersetzen müssen.

„Die Unterwerfung (Subjektivierung im Sinne von Foucault) der Arbeitenden unter fremdgesetzte ‚ökonomische Zwänge‘ findet so gesehen also nicht mehr im Arbeitsinhalt statt, wie es die Abstraktifizierungsthese der jüngeren Frankfurter Schule verkündet, sondern vielmehr im Verhältnis der Arbeitenden zu sich selbst. Auch das ist mit ‚Abstraktifizierung von Herrschaft‘ bzw. Herrschaft durch Autonomie gemeint.“ (Moldaschl/Sauer 2000: 220)

¹⁷³ „Das Berufsethos orientiert sich vor allem am Sinn und Gebrauchswert einer eher nicht entfremdeten Arbeit. Werte wie Selbstverwirklichung, Fachkönnen, Verantwortung, berufliche Gestaltungs- und Mitsprachemöglichkeiten gewinnen erheblich an Bedeutung. Die komplexe Arbeitsorganisation erfordert Problemlösungsstrategien und soziale Kompetenzen wie Überblicks- und Kooperationsfähigkeit. Die Ansprüche an Sinn und Qualität der Arbeitsprozesse und an die Produkte der Arbeit nehmen zu.“ (Vester u. a. 2007: 24f)

Abbildung 2 Merkmale der Objektivierung und der Subjektivierung von Arbeit

Objektivierung	Subjektivierung
Bürokratie, Standardisierung, Entsubjektivierung	Re-Subjektivierung, Entbürokratisierung
Nutzung der Person als Arbeitskraft	Identität von Arbeitskraft und Person
Primat der Planung: Trennung von planenden und ausführenden Tätigkeiten	Rücknahme der Trennung: stärkere Selbstverantwortung, Anerkennung von Erfahrungswissen
Machtlogik: Organisieren, Kodifizieren	Marktlogik: Ökonomisierung, Subjektivierung
Fremdkontrolle	Selbstkontrolle
Leistungssteuerung durch zentrale Vorgaben	prozessorientierte individuelle Leistungsvereinbarungen (MBO)
Motivation durch Anreizsysteme	Co-Management als quasi unternehmerische Mitverantwortung

(vgl. Moldaschl 2002)

Als gegenläufige Tendenzen sind Rücknahmen der Selbstorganisation und eine „Entsubjektivierung von Arbeit“ (vgl. Kurz-Scherf 2007), Prozesse der Retaylorisierung und die Wiedereinführung von Hierarchien zu konstatieren. Auch durch zunehmende Normierung und Standardisierung von Arbeitsprozessen im Bereich qualifizierter Arbeit wird die Autonomie der Beschäftigten wieder beschnitten (z. B. Vester u. a. 2007, Wiese 2004). Vielfach werden Verunsicherung und mangelnde Sozialintegration vom Management bewusst als Strategien eingesetzt, um die Beschäftigten zu disziplinieren.

Insgesamt werden die Entwicklungen hin zu größerer Autonomie der Beschäftigten und deren Auswirkungen auf die betrieblichen Machtstrukturen sehr unterschiedlich bewertet. Die industriesoziologischen Einschätzungen schwanken zwischen der Feststellung eines realen Machtgewinns für die Beschäftigten, der mit der Aufwertung von Subjektivität verbunden ist und dem Konstatieren eines Machtverlustes durch neue Ausbeutungsbedingungen auf einem höheren Niveau. Während die optimistischen Interpreten Autonomiegewinne und Bedeutungszuwachs von abhängig Beschäftigten als Ausweitung von deren Handlungsmöglichkeiten in Einklang mit den eigenen Interessen verbuchen, sehen die Kritiker in der Autonomie im Wesentlichen eine neue Stufe der Herrschaftsausübung, in der Selbstorganisation und Verantwortung missbraucht und in den Dienst der Betriebsökonomie gestellt werden.

Obwohl Organisationsprinzipien wie Selbstverantwortung und Selbstgestaltung der Beschäftigten an Bedeutung gewonnen haben, sind die betrieblichen Machtverhältnisse eindeutig zugunsten des Managements verschoben worden. Prozesse der Deregulierung und Flexibilisierung führen einerseits zu neuen Freiheitsgraden für die Beschäftigten, andererseits gehen sie mit neuen Formen der Rationalisierung und Kontrolle einher. Dezentralisierungsbestrebungen innerhalb des Managements – so die Belege empirischer Analysen – zeigen eher einen Ausbau der Zentralmacht als eine Machtumverteilung in Richtung der organisatorischen Untereinheiten (vgl. Wolff 1999). Das Vordringen autokratischer Unternehmensleitungen belegt, dass sich die Führung in den Unternehmen keineswegs auf einem demokratischeren Weg befindet. Neue Kontrollstrategien wie indirekte Kontextsteuerung, sozialintegrative Mechanismen und arbeitsbezogenes Gruppenmanagement treten an die Stelle alter Kontrollformen. Die Informatisierung durch computergestützte innerbetriebliche systemische Rationalisierung bildet dafür die technische Grundlage.

Wenn sich Unternehmen verschlanken und die Kompetenzen der Beschäftigten stärken, kann von einem Abbau bürokratischer Herrschaftsstrukturen keineswegs die Rede sein. Im Wesentlichen wird eine Herrschaftstechnik eingesetzt, bei der das Management instabile Umwelten schafft und wichtige Parameter der Zielorientierung ständig variiert.

„Zur wichtigsten Aufgabe des Topmanagements wird es dabei, die stimulierte Konkurrenz zwischen den Subsystemen so zu dosieren und zu dämpfen, daß sie die Sicherung eines antizipierbaren Produktionsergebnisses und halbwegs stabiler inner- und zwischenorganisatorischer Kooperationsbeziehungen nicht dauerhaft gefährdet.“ (Wolf 1999: 156)

Das Topmanagement tritt weiterhin als Akteur in Erscheinung, z. B. bei der Festlegung von Ressourcen, Strategien und Programmen, und verschwindet keineswegs hinter der „unsichtbaren Hand“ innerbetrieblicher Marktprozesse. Auf den unteren Hierarchieebenen ist bislang von einer „neuen Dezentralisierung“ wenig zu bemerken. Tatsächlich könnten die neuen Widersprüche im Management hier sogar zu noch rigideren Kontrollformen führen.¹⁷⁴

¹⁷⁴ „Das Wechselspiel von fiktiven Märkten und reorganisierter Bürokratie befördert ein Managementhandeln, das die Entfaltungschancen teilautonomer Arbeitsformen bedroht und darüber hinaus selbst bisherigen kooperativen betriebspolitischen Arrangements die sozialen Grundlagen entziehen könnte.“ (Wolf 1999: 159f)

7. Zeithandeln und Zeitumgangsstile von Projektbeschäftigten – die empirische Analyse

7.1 Zur empirischen Studie

7.1.1 Fragestellungen der Untersuchung

Auf Basis der theoretischen Vorüberlegungen soll im empirischen Teil der Fokus auf dem individuellen Zeithandeln der Beschäftigten liegen. Anhand der Zeitarrangements und der individuellen Zeitumgangsstile werden verschiedene Dimensionen der Zeitgestaltung in projektförmiger Arbeitsorganisation näher untersucht. Dabei wurden fünf Schwerpunkte ausgewählt: die Projektgestaltung unter besonderer Berücksichtigung des zeitlichen Ablaufs, das betriebliche Zeitarrangement, der Einfluss veränderter Organisationsformen auf die betrieblichen Machtverhältnisse, die Bedeutung individueller Zeitstrategien und Zeitumgangsstile sowie das Wechselverhältnis von Erwerbsarbeit und privatem Lebensbereich. Jeder Untersuchungsdimension ist in verschiedene Unterpunkte untergliedert, die wiederum einer bestimmten Fragestellung und den theoretischen Vorannahmen bzw. Einflussfaktoren zugeordnet sind. Der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes ist es geschuldet, dass verschiedene Einzelfaktoren auf mehrere Fragedimensionen Einfluss nehmen und entsprechend an verschiedenen Stellen berücksichtigt werden. Weiter liegt es in der Natur einer qualitativen Studie, dass auf eine abschließende Kategorienliste verzichtet wird, um die Offenheit der Interpretation zu gewährleisten. Die Darstellung der Einflussfaktoren ist vielmehr als ein grober Rahmen für die Interpretation zu verstehen, in den theoretische Vorannahmen eingehen, ohne ihn endgültig festzuzurren.

1. Zeitliche Gestaltung der Projektarbeit

Inwieweit wird Projektarbeit den Interessen nach stärkerer Ökonomisierung und Selbststeuerung besser gerecht als in traditionellen Organisationsformen? Wie wirken sich die Besonderheiten von projektförmiger Arbeitsgestaltung auf die Arbeits(zeit)gestaltung der Beschäftigten aus?

Folgende Einflussfaktoren werden berücksichtigt:

- die Art der Projektorganisation und Einbindung in die Gesamtorganisation;
- die zeitliche Flexibilität in der Projektorganisation;
- der Einfluss von Kunden und Marktsituationen auf die Organisation;
- die Bedeutung der Kooperationsbeziehungen innerhalb der Projekte und zwischen Projektauftraggeber und Auftragnehmer;
- der Einfluss des Betriebsklimas auf die Organisation sowie
- spezifische Probleme der Projektorganisation.

2. Arbeitszeitorganisation im Rahmen des betrieblichen Zeitregimes

Wie wirken sich die arbeitszeitpolitischen Rahmenbedingungen des Betriebes (betriebliches Zeitarrangement, betriebliche Zeitkultur) auf die individuellen Zeitarrangements Beschäftigten aus?

Verschiedene Dimensionen rücken hierbei näher in den Fokus der Untersuchung:

- Dauer, Lage und Verteilung der Arbeitszeit;
- der Umgang mit Überstunden, ablesbar an Überstunden-, Begrenzungs- und Entgrenzungskulturen;

- der Stellenwert von Anwesenheit bzw. die Entkoppelung von Anwesenheit und Arbeitszeit;
 - die Anerkennung von Vielfalt und von abweichendem Verhalten;
 - Zeitsouveränität, Zeitwohlstand und Zufriedenheit mit den Arbeitszeiten auf Seiten der Beschäftigten sowie
 - zeitliche Risikofaktoren (z. B. gesundheitliche Belastungen durch Stress und Entgrenzung).
3. Auswirkungen von projektförmigen Formen der Arbeitsorganisation auf die betrieblichen Machtverhältnisse.

- a) Wie wirken sich Prozesse der Verbetrieblichung und der zunehmenden Selbstgestaltung auf den individuellen Umgang mit Arbeitszeit aus? Inwieweit können die Zeitinteressen der Beschäftigten realisiert werden und die Zeitsouveränität vergrößert werden oder dominieren betriebliche Zeitinteressen?

Anhand folgender Faktoren werden die Fragestellungen untersucht:

- der Grad der Autonomie bei den Arbeitstätigkeiten und in der Zeitgestaltung;
 - Formen der Kontrolle des Arbeitszeithandelns;
 - die Art und Weise der Bewirtschaftung von Zeitkonten;
 - Umgang und Regelungsmodi bei Überstunden;
 - Planbarkeit und Vorhersehbarkeit der Arbeitszeiten;
 - der Grad der Verfügung über Arbeitszeiten (besonders in „heißen“ Projektphasen und bei der Urlaubsplanung);
 - der Einfluss der betrieblichen Zeitkulturen (insbesondere der Überstunden-, Begrenzungs- und Entgrenzungskulturen);
 - die Bedeutung von Konfliktformen und Konfliktkulturen;
 - mögliche Zeitstile als eigensinnige Gegenstrategien zur Ökonomisierung der Zeit sowie
 - besondere Arbeitszeitprobleme.
- b) Welche Auswirkungen haben neue Organisationsformen auf das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten?

Folgende Dimensionen stehen dabei im Mittelpunkt:

- die Führungsstile von Vorgesetzten und
 - der Einfluss der Unternehmensphilosophie auf das Führungsverhalten.
- c) In welcher Weise wirken autonome und heteronome Bedingungen auf die Arbeitszeitgestaltung in der Projektarbeit? Wie stark identifizieren sich Projektbeschäftigte mit betrieblichen Interessen?

Dabei liegt der Fokus auf folgenden Dimensionen:

- den Handlungsspielräumen der Projektbeschäftigten;
- deren Leistungsbereitschaft und Arbeitshaltungen;
- ihrer Arbeitszeitzufriedenheit;
- der Bedeutung von Konflikten und Konfliktumgangsstilen sowie
- der Rolle der betrieblichen Interessenvertretung.

- d) Inwieweit kommen die Anforderungen der Projektarbeit der Leistungsbereitschaft der Beschäftigten entgegen? Welche Auswirkungen haben zunehmende Prozesse der Ökonomisierung und Selbststrationalisierung auf das Zeithandeln der Beschäftigten?

Folgende Einflussfaktoren werden hierbei berücksichtigt:

- die Internalisierung von ökonomischem Druck durch die Beschäftigten;
- das Wechselverhältnis von Zeithandeln und Leistungsverausgabung;
- die (zeitliche) Zufriedenheit der Beschäftigten sowie
- deren Leistungsbereitschaft und Identifikation mit betrieblichen Interessen.

- e) Welche individuellen und kollektiven Formen der Interessenvertretung sind festzustellen?

Dabei wurden diese beiden Dimensionen näher untersucht:

- die Rolle und Bedeutung der jeweiligen Betriebsräte und
- kollektive Formen der Interessenartikulation bzw. Interessendurchsetzung in Projektteams.

4. Individuelle Zeitstrategien in Projektarbeit

Inwieweit fördern Prozesse der Selbststeuerung in Projektarbeit die Entfaltung von unterschiedlichen Zeitumgangsstilen und verändern die Anforderungen an Arbeit? Wie wirkt sich Projektarbeit auf das Zeithandeln der Beschäftigten? Unter welchen betrieblichen Bedingungen können sich die Potenziale individueller Zeitmuster positiv entfalten?

Folgende Kriterien werden hierbei in den Fokus der Untersuchung gerückt:

- die Zeitzufriedenheit der Beschäftigten und die Bedeutung größerer Entfaltungsmöglichkeiten im Zeitumgang;
- die Auswirkungen auf den kognitiven und emotionalen Umgang mit Arbeit;
- die Etablierung einer subjektiven Zeitordnung;
- der Einfluss von Zeitstilen als Ausdruck temporalisierter Zeitmuster (situative Zeitstile, Zeitpraktiken und situative Identitäten) sowie
- die Bedeutung von Zeitstilen als mögliche Gegenbewegungen eines beschleunigten, ökonomisierten Zeitregimes (z. B., um Zeitpraktiken zu ermöglichen, die dem individuellen Zeitarrangement Stabilität und Planbarkeit verleihen).

5. Work-Life-Balance

Inwieweit trägt die Arbeitszeitflexibilisierung dazu bei, die Chancen für eine bessere Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Privatleben der Beschäftigten zu verbessern? Welche Risiken bestehen für die Work-Life-Balance? Unter welchen Bedingungen lassen sich die Potenziale einer verbesserten Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Privatleben verwirklichen? Gibt es in den Zeitumgangsstilen Hinweise auf eine Aufweichung traditioneller Geschlechterrollen und eine Gleichstellung der Geschlechter?

Zwei Dimensionen wurden näher untersucht:

- Prozesse der Entgrenzung und Desynchronisierung von Arbeit und Leben sowie
- der Grad der Fragmentierung der Zeitstrukturen.

7.1.2 Empirisches Vorgehen und Methodendesign

Um den komplexen Strukturen und Wechselbeziehungen von Arbeitsorganisation und Arbeitsanforderungen gerecht zu werden, ist methodisch ein mehrstufiges Vorgehen geplant, in dem vor allem qualitative Verfahren eingesetzt werden (vgl. Lamnek 2008). Mit einer gegenstandsnahen

Analyse soll die Balance zwischen deduktivem Verfahren einerseits und prozessorientierter Hypothesenbildung andererseits gewahrt bleiben.

In einem ersten Schritt wurden mittels Experteninterviews die Bedingungen von Projektorganisation in verschiedenen Betrieben der IT-Branche untersucht. Hierzu wurden 21 Interviews mit Verantwortlichen für Projektarbeit und Arbeitszeitgestaltung aus 18 verschiedenen Betrieben der IT-Branche geführt. In der Mehrzahl wurden Geschäftsführer, Personalverantwortliche oder Manager auf der Bereichsebene interviewt. Fünf Interviews wurden mit Vertretern der Interessenvertretung geführt (Betriebsratsvorsitzende und Betriebsräte). Die Gespräche haben verschiedene Ziele verfolgt: Sie sollten zu einem vertieften Einblick in die Projektorganisation und deren Problemen führen. Gleichzeitig dienten sie der Vorbereitung für die qualitative Erhebung. In dieser Phase wurden erste Hypothesen aufgestellt, Schwerpunkte gesetzt und die Möglichkeiten der qualitativen Befragung abgesteckt. Schließlich hatten die Experten- und Expertinneninterviews auch den Zweck Zugänge zu den Betrieben zu öffnen. In den Betrieben, in denen schließlich die Intensivinterviews und Betriebsfallanalysen durchgeführt wurden, standen jeweils die Befragungen der Experten und Expertinnen. Nach diesen Befragungen war es in der Regel relativ leicht, die Verantwortlichen für weitere Interviews mit den Beschäftigten zu gewinnen.

Die Betriebszugänge erfolgten generell über vier verschiedene Wege. Über eine bundesweite Aufstellung von IT-Betrieben des Branchenverbandes der Informationswirtschaft, Telekommunikation und neuen Medien (BITKOM) wurden verschiedene Betriebe ausgewählt, angeschrieben oder direkt telefonisch nachgefragt. Ein weiterer Weg waren Kontakte der beiden Gewerkschaften Vereinigte Dienstleistungen (ver.di) und der Industriegewerkschaft Metall (IGM), in deren Organisationsbereich die IT-Branche hauptsächlich angesiedelt ist. Weiter wurden über Fachtagungen und Fachkonferenzen Kontakte zu Betrieben geknüpft, die zu mehreren Experten- und Expertinneninterviews führten. Schließlich wurden Informationen aus der Fachpresse und wissenschaftlichen Publikationen zu Betrieben aufgegriffen, denen nachgegangen wurde.

Im zweiten Schritt wurden zunächst fünf Betriebe in Betriebsfallanalysen eingehender analysiert. Auf diese Weise wurde der Zusammenhang von betrieblicher Arbeitsorganisation, Anforderungen an die Beschäftigten und individuellen Zeitarrangements bzw. Zeithandeln differenziert erfasst. Gleichzeitig bietet der einzelne Betrieb eine Fülle von konkretem Anschauungsmaterial, das eine möglichst objektive Erfassung der betrieblichen Realität zulässt. Dazu wurden neben Dokumentenanalysen zur Ermittlung der Betriebsstruktur (Betriebsvereinbarungen, Arbeitszeipläne) vor allem Experteninterviews mit den für die Arbeitsgestaltung relevanten Entscheidungsträgern (Personalabteilung, Abteilungsleitung, Betriebsrat, usw.) durchgeführt (vgl. Pongratz/Trinczek 2010). In einem Betrieb, der sich durch stark entgrenzte Arbeitszeiten auszeichnete, wurde der Betriebszugang nach drei erfolgreich durchgeführten Interviews durch eine betriebliche Krisensituation erschwert und durch nachfolgende Terminschwierigkeiten dann nicht wieder aufgenommen. Aus diesem Grund wurde die Zahl der Betriebsfälle von fünf auf vier reduziert.

Die Auswahlkriterien für die Betriebsfallstudien waren vergleichbare Rahmenbedingungen wie eine vergleichbare Betriebsgröße mit unterschiedlichen betrieblichen Hierarchien sowie einer ähnlichen Beschäftigtenstruktur, um die äußeren Bedingungen für mögliche Unterschiede in den Zeitstilen der Beschäftigten auszuschließen. Zudem sollten alle Betriebe eine Interessenvertretung besitzen, was die Auswahl erheblich eingeschränkt hat und wenn möglich auch den Vergleich mit Ost- und Westdeutschland einbeziehen. Dies traf schließlich auf die fünf ausgewählten Betriebe zu. Ferner war für die Betriebsauswahl vor allem eine unterschiedliche Arbeitszeitpolitik aus-

schlaggebend. Unternehmen, die eher auf konventionelle Arbeitszeitmodelle setzen, sollten Betrieben gegenübergestellt werden, deren Arbeitszeiten stärker flexibilisiert waren und in denen die Beschäftigten höhere Entscheidungskompetenzen (Formen von Selbstorganisation) besitzen. Darüber hinaus war die Suche nach dem Arbeitskraftunternehmer, also dem neuen Typus von Arbeitskraftverausgabung relevant.

Im weiteren Auswertungsprozess nach den qualitativen Untersuchungen wurde eine weitere Reduzierung der Betriebsfälle vorgenommen und die Untersuchung schließlich auf zwei Betriebe fokussiert. Der Entscheidung zwei Betriebe miteinander zu vergleichen, lagen folgende Überlegungen zugrunde: In beiden Betrieben war die Bandbreite von unterschiedlichen Zeitumgangsstilen am größten; außerdem waren die Rahmenbedingungen (Betriebsgröße und traditionelles Unternehmen) relativ ähnlich; ein wichtiges Unterscheidungsmerkmal war die unterschiedliche Arbeitszeitkultur und das Arbeitszeitregime. Damit lag es nahe, den Einfluss des Arbeitszeitregimes auf die individuelle Zeitgestaltung und das individuelle Zeithandeln zu fokussieren, als in Betrieben mit sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen möglich gewesen wäre.

Die beiden Betriebe, die schließlich nicht berücksichtigt wurden, haben sich zum einen durch eine sehr homogene Beschäftigtenstruktur ausgezeichnet. In einem Unternehmen waren fast ausschließlich sehr junge männliche Beschäftigte angestellt, die weitgehend ohne Familienpflichten waren und sich in ihren Zeitumgangsstilen kaum voneinander unterschieden. In dem anderen Unternehmen waren die Bedingungen der Projektbeschäftigten weitgehend durch mobiles Arbeiten gekennzeichnet. Die Tätigkeiten wurden fast ausschließlich als Dienstleistungen in externen Unternehmen verrichtet. Auch hier waren die vorgefundenen Zeitumgangsstile relativ ähnlich. Um Redundanzen zu vermeiden und um die Analyse auf Zeithandeln unter den Bedingungen unterschiedlicher betrieblicher Zeitregime zu konzentrieren, fiel die Betriebsauswahl schließlich auf ehemals fordistische Betriebe, mit traditioneller Arbeitsorganisation, aber klassisch mit Anteilen von Projektarbeit. In diesen Unternehmen hat seit Mitte der 1990er Jahre eine Reorganisation stattgefunden, die die alte duale Struktur der industriellen Beziehungen übernommen hat. Also Unternehmenstyp 1 in der Kategorisierung von Boes und Trinks (2006).

Für die qualitativen Interviews wurden einerseits Projektbeschäftigte ausgewählt und andererseits Projektleiter bzw. Co-Projektleiter. Die Entscheidung, die unterste Führungsebene mit in die Untersuchung einzubeziehen, erfolgte aus drei Gründen: Erstens sind sie wesentliche Funktions-träger innerhalb der Projektteams. Zweitens haben sie aufgrund ihrer Steuerungsaufgaben einen tieferen Einblick in die Gestaltung von Projekten als normale Projektbeschäftigte. Drittens haben sich aufgrund ihres Status an der Schnittstelle zwischen dem Projektteam und dem Management gute Einblicke in beide Positionen, die sie für die Analyse der Kontrollformen besonders prädestinieren. Als Mitglieder des Projektes vertreten sie dieses gegenüber den übergeordneten Ebenen des Managements und fühlen sich den Projektbeschäftigten gegenüber verantwortlich. Als Teil der Führungskräfte sind sie die Vorgesetzten der Projektbeschäftigten und müssen in dieser Rolle die Arbeitgeberseite vertreten.

In einem dritten Schritt wurden auf der Mikroebene die inter- und intrapersonellen Abstimmungsprozesse der Beschäftigten in der Arbeitsorganisation untersucht werden. Als qualitatives Instrument dient in erster Linie das Intensivinterview, das in einer Mischung aus leitfadengestützter und narrativer Form angewendet wurde. Eine leitfadengestützte halbstandardisierte Interviewform grenzt die Befragung auf einige Themenkomplexe ein und ermöglicht gleichzeitig durch einen offenen Fragetypus die nötige Flexibilität der Interviewstruktur (vgl. Atteslander 1969). Die Offenheit der Interviewführung sollte über gezielte narrationsgenerierende Fragen gewährleistet werden. Dies geschah im Rahmen des "episodischen Interviews" (vgl. Flick 1999):

Hinter dieser Interviewtechnik steht die Überlegung, dass Narrationen (Erzählungen) als Form von Erfahrung – anders als bereits reflektierte Bewertungen und Einschätzungen – auf einer bestimmten Abstraktionsebene weitere kaum verarbeitete Erfahrungen hervorbringen. Die detaillierten Schilderungen der sonst kaum hinterfragten Aushandlungsprozesse fließen gewissermaßen mit den Werturteilen der Interviewten zusammen und machen die Abfolge von strategischen Überlegungen und Interaktionen besonders gut nacherlebbar und sichtbar. In der Analyse der Interviews wurde auf Verfahren der „dokumentarischen Methode“ (vgl. Bohnsack 2007) zurückgegriffen, bei der besondere Textpassagen in immanente und dokumentarische Sinngehalte differenziert werden und mittels eines spezifischen Interpretationsverfahrens mögliche Kontextannahmen reduziert werden sollen (vgl. Bohnsack 1999, 2006, Nohl 2006). Hiermit konnten Einblicke in den Grad der Autonomie gewonnen werden, sowie in die Alltagsarrangements und Aushandlungsprozesse einzelner Beschäftigter. Darüber hinaus können die Bewertungen der Beschäftigten ebenso in Erfahrung gebracht werden wie Ambivalenzen und Widersprüche in den Zielen und Sichtweisen. Denn für die Erschließung des Arbeitsverhaltens, der Zeitumgangsstile und der Selbstwahrnehmung der Beschäftigten ist der Rekurs auf die subjektiven Deutungen der Beschäftigten unverzichtbar (vgl. Flick 1999).

Insgesamt wurden 25 qualitative Interviews mit Beschäftigten durchgeführt, von denen allerdings nur 15 in der eigentlichen Untersuchung Berücksichtigung fanden. Darüber hinaus wurden weiter 21 Experteninterviews in 18 verschiedenen Betrieben durchgeführt, die einen relativ breiten Querschnitt unterschiedlicher IT-Betriebe abbilden und die Projektorganisation und Arbeitszeitpolitik beschreiben. Hierbei wurden Betriebsräte, Personalmanager, Geschäftsführer und Projektmanager oder Führungskräfte interviewt, die für die Projektorganisation verantwortlich waren. Die Interviews wurden in dem Zeitraum von Dezember 2004 bis Juni 2007 durchgeführt. Die leitfadengestützten Experteninterviews dienten gleichzeitig als Auswahlverfahren für die anschließenden Betriebsfallanalysen mit den Beschäftigteninterviews. Die Interviews wurden jeweils an zwei bis drei Tagen in dem jeweiligen Betrieb während der Arbeitszeit in einem Besprechungsraum durchgeführt. Die konkrete Auswahl erfolgte in Absprache mit dem Personalverantwortlichen und dem Autor. Die Dauer der Interviews lag zwischen 90 Minuten und drei Stunden.

Um die alltäglichen Zeitrhythmen transparenter zu machen, wurden die Interviewpartner an einer passenden Stelle in der Befragung aufgefordert anhand eines Zeitstrahls auf einem DIN-A4-Blatt mit den typischen Tagesaktivitäten (Aufstehen, Frühstück, Weg zur Arbeit usw.) zuzuordnen. Am Ende des Interviews wurden einige statistische Daten erfragt: Alter, Berufsausbildung, Haushaltskonstellation, Einkommen sowie der Beruf der Eltern. Der Einstieg in das Interview wurde so gestaltet, dass nach einer kurzen Anwärmphase, in der mittels Small Talk ein freundliches Gesprächsklima erzeugt werden sollte, ein standardisierter Text mehr oder weniger vorgelesen wurde, der noch einmal über den Zweck der Befragung informierte, die Anonymität der Interviewpartner/-innen betonte und über Struktur sowie Zeitumfang des Interviews aufklärte. Außerdem wurden Einwilligungen für die Tonbandaufzeichnung und für die weitere anonymisierte wissenschaftliche Dokumentation eingeholt. Darüber hinaus wurden die Interviewpartner/-innen ermuntert, ihre persönliche Eindrücke, Sichtweisen und Einstellungen zu schildern. Vor dem eigentlichen Beginn wurde die Frage gestellt, ob der/die Interviewpartner/-in noch weiteren Aufklärungsbedarf habe. In einigen Fällen verstanden die Interviewten dies als Start der Befragung; dann wurden sie vom Interviewer unterbrochen, um mit der eigentlichen Einstiegsfrage zu beginnen: Wenn Ihr gestriger Arbeitstag ein typischer Arbeitstag war, wie sah Ihr gestriger Tag aus? Können Sie möglichst detailliert beschreiben, was Sie von morgens bis abends gemacht

haben? Die Eingangsfrage hatte den Zweck, die Interviewpartner/-innen gedanklich auf die zeitliche Abfolge und die aktuellen konkreten Tätigkeiten einzustimmen. Gleichzeitig konnte der Interviewer einen besseren Einblick über die Tätigkeitsbereiche und Arbeiten der Befragten gewinnen.

Der Interviewleitfaden diente als thematische Stütze im Verlauf des Interviews dazu, sowohl auf die Schwerpunktbereiche zu lenken als auch Vertiefungsfragen zu stellen. Dabei ging es weniger darum, alle Fragen abzuarbeiten als darum den Überblick zu behalten und die interviewten Personen dazu zu ermuntern, detaillierter über ihre Situation zu berichten. Strukturiert wurde der Leitfaden in drei Bereiche: Zunächst wurden Fragen zur Projektorganisation, dem Projektverlauf und nach dem Einfluss auf die Projektsteuerung gestellt. Danach standen die Arbeitszeitorganisation, die zeitliche Koordination im Projektteam und der persönliche Stil des Zeithandelns im Mittelpunkt der Befragung. Abschließend wurde die Zeitgestaltung im außerbetrieblichen Bereich beleuchtet. Quer zu diesen drei Bereichen wurde intensiver nachgefragt, wenn sich Schwierigkeiten, Probleme, Belastungen oder Konflikte andeuteten. In der Abschlussfrage wurde die berufliche Perspektive in fünf Jahren thematisiert („Wie sehen Ihre weiteren beruflichen Pläne aus und was werden Sie voraussichtlich in fünf Jahren machen?“).

Im Ausklang der Interviews – nach dem Ausschalten des Tonbandgeräts – wurde nachgefragt, wie das Interview von den Interviewpartnern/-innen aufgenommen wurde, sowie die Möglichkeit offeriert, persönlich über die Ergebnisse der Befragung informiert zu werden.

Untersuchungsdimensionen:

1. Status der Beschäftigten (Geschlecht, Qualifikation, berufliche Stellung, Alter, Berufserfahrung)
2. Arbeitstätigkeiten
3. Projektorganisation
4. Arbeitszeitgestaltung
5. Zeitumgang und Zeitstile
6. Autonomie/Kontrolle in der Arbeitsgestaltung
7. Belastungen und gesundheitliche Risiken
8. Zeitbalancen und Koordination mit anderen Lebensbereichen

Insgesamt wurden untersucht:

- 21 Experteninterviews aus 18 verschiedenen Betrieben zu Projektorganisation und Arbeitszeitgestaltung (Betriebsräte, Personalmanager, Geschäftsführer und Projektmanager oder Führungskräfte)
- 5 Betriebe der IT-Branche (in Köln, Darmstadt; Düsseldorf; Hamburg und Berlin) mit Betriebsfalluntersuchungen
- 25 qualitative Interviews mit Beschäftigten

Alle 25 qualitativen Interviews wurden in einem ersten Schritt grob transkribiert und bis auf drei Interviews anschließend fein transkribiert (vgl. Kowal/O’Connell 2009). Im Auswertungsprozess hat es sich als sehr hilfreich erwiesen, in verschiedenen Phasen die Ergebnisse in mehreren Interpretationsgruppen zu diskutieren und verschiedene Meinungen und Sichtweisen einzuholen. Sowohl nach dem theoretischen Codieren als auch nach der Entwicklung der Zeitumgangsstile

wurden kritische Punkte bzw. schwierige Interviewpassagen in einzelnen Fallbesprechungen ausgewertet. Die gemeinsamen Analysen mit Forschern und Forscherinnen, die ebenfalls mit qualitativen Methoden arbeiteten, waren ein gutes Regulativ, um unproduktive Denkschleifen und extreme Interpretationen zu vermeiden, in die man immer wieder durch lange, intensive Beschäftigung hineinzufallen droht. Schon im Pretest wurden erste Modifikationen vorgenommen, in den verschiedenen Durchläufen der Codierungen und der Interpretation konnten dann wertvolle Hinweise gesammelt werden, die Fragestellungen verändert und Schwerpunkte der Analyse verlagert haben. Auf diese Weise wurde die nötige Offenheit und Flexibilität des qualitativen Verfahrens im Sinne der Grounded Theory gewährleistet (vgl. Glaser/Strauss 1979, Glaser u. a. 2005, Strauss/Corbin 1999).

Die Auswertungsstrategie gestaltete sich in einer systematischen Abfolge (vgl. Schmidt 2009): Die Beschäftigung mit dem Material der ersten Experten- und Expertinneninterviews und die theoretischen Vorüberlegungen haben zur Kategorienbildung für den Leitfaden geführt. Die Interviews wurden dann mit Hilfe der theoretischen Vorüberlegungen codiert. Die Analyse der Codierung führte schließlich zu den Einzelfallanalysen, aus denen dann teilweise neue Hypothesen generiert wurden sowie die verschiedenen Zeitungsstile herauskristallisiert wurden. Das begleitende Material (Transkription, Kurzübersicht, Notizen zum Interview, Zeitstrahl) wurde in dieser Phase miteinbezogen. Auf diese Weise sollte die Verbindung zwischen theoretischem Vorverständnis und vertiefender Fallanalyse gewahrt bleiben (vgl. Böhm 2009).

Abbildung 3: Codeliste für die Auswertung

Arbeitszeit	Arbeitszeit-Organisation, Arbeitszeit-Verteilung, Arbeitszeit-Flexibilität, Gleitzeitregelung, Überstunden, Zeitdruck, Probleme bei der Arbeitszeit, Dienstreisen, Planbarkeit, Urlaub, Unterbrechungen, Teilzeit, Elternzeit, Work-Life-Balance
Autonomie	Autonomie, Arbeitszeit-Flexibilität, Kontrolle, Selbstkontrolle, Vertrauen
Belastungen	Abschalten von der Arbeit, Begrenzungen, Belastungen, Organisation von Hilfe, Gesundheit, Selbstkontrolle, Unterbrechungen, Vereinbarkeit
Familiensituation	Elternzeit, Haushaltsituation, Kinder, außerberuflicher Bereich, Planbarkeit, soziales Netz, Urlaub, Vereinbarkeit, Work-Life-Balance, Zukunftsperspektiven
Konflikte	Betriebsrat, Konflikte (allgemein), Probleme (allgemein), Probleme mit der Arbeitstätigkeit, Probleme bei der Arbeitszeit, Probleme mit der Projektorganisation, Probleme mit Vorgesetzten
Kunden	Kundenbetreuung, Kundenorientierung, Verhältnis zu Kunden
Motivation	Arbeitszufriedenheit, Autonomie, Betriebsklima, Identifikation, Motivation, Selbstbewusstsein, Spaß bei der Arbeit, Teamarbeit/Kooperation, Vertrauen, Zukunftsperspektiven
Außerberuflicher Bereich	Freizeit, Haushalt, Hobby, außerberuflicher Bereich, Planbarkeit, Urlaub, Vereinbarkeit, Work-Life-Balance
Projekt	Probleme mit der Projektorganisation, Projekt-Flexibilität, Projektauswahl, Projektdauer, Projektorganisation, Projektverlauf, Projektziele, Teamarbeit/Kooperation
Teamarbeit/Kooperation	Betriebsklima, Betriebsrat, Organisation von Hilfe, Projektauswahl, Teamarbeit/Kooperation, Vertrauen
Vorgesetzte	Führung, Hierarchie, Kontrolle, Probleme mit Vorgesetzten, Vertrauen, Vorgesetzte, Weiterbildung

Zeitstil	Abschalten von der Arbeit, Autonomie, Arbeitszeit-Flexibilität, Begrenzungen, Belastungen, Organisation von Hilfe, Biographie, Identifikation, Kundenorientierung, Motivation, Planbarkeit, Probleme mit der Arbeitszeit, Selbstbewusstsein, Selbstkontrolle, Spaß bei der Arbeit, Unterbrechungen, Überstunden, Vereinbarkeit, Vertrauen, Zeitdruck, Zeitumgang
----------	--

7.1.3 Forschungsfeld IT-Branche

In den 1990er Jahren wurde die IT-Branche als die Boombranche mit innovativen Arbeitsformen gesehen und mit der „New Economy“¹⁷⁵ gleichgesetzt. Ein goldenes Zeitalter mit der Überwindung der Massenarbeitslosigkeit schien eine realistische Perspektive zu werden.¹⁷⁶ Allein in Deutschland entstanden in den 1990er Jahren 190.000 neue Arbeitsplätze in der Informationstechnik- und Telekommunikations-Branche (vgl. Welsch 2003). Ohne Zweifel hat sich seit der ersten großen Branchenkrise (dem Platzen der „Internet-Blase“) die Euphorie deutlich abgeschwächt und das Image der Vorreiterbranche hat deutliche Kratzer bekommen. Auch die IT-Branche ist nicht zuletzt durch die Finanzkrise 2008 in den Sog von Externalisierungsstrategien in die Hightech-Länder Asiens, Mexiko und Osteuropa geraten (vgl. Hürtgen u. a. 2009, Flecker 2003, Hübner 2006)¹⁷⁷. Die IT-Branche¹⁷⁸ ist wegen der unpräzisen Branchenabgrenzung nicht leicht zu definieren. In der amtlichen Statistik, in Publikationen von Verbänden sowie in der wissenschaftlichen Diskussion ist die Definition der Branche mehrdeutig (vgl. Verdi 2008, Boes/Baukrowitz 2002, BITKOM 2001). Die amtliche Statistik, die angelehnt an die Abgrenzung der OECD eine weite Begriffbestimmung zugrunde legt, definiert Informations- und Telekommunikationstechnik-Betriebe (kurz ITK-Betriebe), die mit der Übertragung und dem Austausch von Informationen in digitalisierter Form und auf elektronischem Wege befasst sind. Hierunter fallen die Produktion der Informations- und Nachrichtentechnik, Herstellung von Informationstechnologie- und Telekommunikationsleistungen sowie die Herstellung deren Software. Teilweise werden auch die Unterhaltungselektronik und die Inhaltsproduzenten für elektronische Medien zur ITK-Branche gerechnet. Nach Angaben des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie ist die ITK-Branche der drittgrößte Wirtschaftszweig in Deutschland (vgl. Statistisches Bundesamt 2009).

Auch die Angaben über Beschäftigte im IKT-Sektor sind nicht eindeutig, da unterschiedliche Erhebungskreise, Erhebungsmethoden zugrunde gelegt wurden. Selbst das Statistische Bundesamt arbeitet mit zwei unterschiedlichen Beschäftigtenzahlen. Insgesamt arbeiteten im Jahr 2007 642.520 Beschäftigte im IKT-Dienstleistungssektor. Gegenüber 2003 hat sich der Anteil der Beschäftigten um 13,8 Prozent erhöht.¹⁷⁹ Damals entsprach das Beschäftigtenvolumen einem Anteil von 1,5 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland. Etwas mehr als ein Drittel von ihnen ist bei den Telekommunikationsdiensten (36,1 Prozent) beschäftigt, knapp zwei Drittel arbeiten

¹⁷⁵ Zum vieldeutigen Begriff der New Economy siehe Beyer; Otterbein 2001.

¹⁷⁶ „Die ‚new economy‘ verkörperte die Verheißung, dass der ‚Mensch im Mittelpunkt‘ Kraftquell neuer wirtschaftlicher Dynamik sei.“ (Lehndorff 2006: 113)

¹⁷⁷ „Wenig thematisiert blieb bislang, dass die ‚Globalisierung‘ der Produktion mit massiven Umbrüchen in den Produktionsmodellen der IT-Industrie verbunden ist, die in ihrer Dramatik mit wohl kaum einer anderen Industriebranche des zeitgenössischen Kapitalismus vergleichbar sind.“ (Hürtgen u. a. 2009: 10)

¹⁷⁸ IT steht für Informationstechnologie.

¹⁷⁹ Folgende Wirtschaftszweige fallen unter die IKT-Dienstleistungen: Fernmeldedienste, Hardwareberatung, Softwarehäuser, Datenverarbeitungsdienste, Datenbanken, Instandhaltung und Reparatur von Datenverarbeitungseinrichtungen sowie sonstige Datenverarbeitung (vgl. Statistisches Bundesamt 2009).

im Bereich der Informationstechnologie (63,9 Prozent). Hier wiederum sind knapp zwei Drittel (64,3 Prozent) in Softwarehäusern beschäftigt, gefolgt von Datenverarbeitungsdiensten (18,6 Prozent), sonstigen mit der Datenverarbeitung verbundenen Tätigkeiten (9,4 Prozent), Hardwareberatung (3,8 Prozent), Instandhaltung von Büromaschinen und Datenverarbeitungseinrichtungen (2,5 Prozent) sowie Datenbanken (1,5 Prozent).

In der Warenproduktion der IKT-Branche waren im Jahr 2007 213.963 tätige Personen gemeldet.¹⁸⁰ Das Statistische Bundesamt zählt auch den Groß- und Einzelhandel mit IKT-Geräten zur Branche (vgl. Statistisches Bundesamt 2009).¹⁸¹ Beschäftigtenstruktur im Bereich Informationstechnologie der IKT-Dienstleistungen: Die Mehrheit (51,6 Prozent) der Beschäftigten arbeitet in kleinen und mittleren Betrieben (gegenüber 46,6 Prozent der Gesamtwirtschaft). Lediglich 18,9 Prozent arbeiten in großen Betrieben mit über 500 Beschäftigten. Insgesamt ist die Struktur stark männlich geprägt. Mit einem Anteil von 70,2 Prozent Männern liegt dieser weit über dem Durchschnitt der Gesamtwirtschaft (54,8 Prozent). Die formalen Bildungsabschlüsse sind mit 30 Prozent Beschäftigten, die über einen akademischen Titel verfügen, vergleichsweise sehr hoch (9,1 Prozent im Bundesdurchschnitt). Über die Hälfte (55,8 Prozent) der Beschäftigten im IT-Sektor ist zwischen 25 und 39 Jahren alt. Damit ist die Altersstruktur in diesem Segment im Vergleich zum gesamtwirtschaftlichen Durchschnitt (38,7 Prozent in der Altersgruppe 25 – 39 Jahre) sehr jung. Während in der Gesamtwirtschaft 20 Prozent älter als 50 Jahre sind, ist es in der IT-Branche nur jede/-r zehnte (11 Prozent). Dies könnte sich als Problem für die Branche erweisen, wenn die Beschäftigten älter werden und die psychischen Belastungen weniger gut aufgefangen werden können (vgl. Getfert 2001). Dennoch hat mehr als ein Drittel kein Abitur und ebenfalls ein gutes Drittel der Beschäftigten sind älter als 40, was auf eine gewisse Heterogenität der Branche hinweist.

Eine ausführliche Untersuchung zur Arbeitsqualität in der IKT-Branche beschränkt sich auf die IKT-Dienstleistungen (Fernmeldedienste oder/synonym Telekommunikation (TK), Datenverarbeitung und Datenbanken oder Informationstechnologie (IT) (vgl. Verdi 2008).¹⁸² Ergebnisse der Untersuchung des DGB-Indexes Gute Arbeit¹⁸³ verweisen auf ein sehr differenziertes Bild der IT-Branche. Nur jeder zehnte Beschäftigte beurteilt seine Arbeitsbedingungen durchweg positiv.

¹⁸⁰ Die IKT-Warenproduktion gliedert sich in die Wirtschaftszweige: Herstellung von Datenverarbeitungsgeräten und -einrichtungen, Herstellung von Elektrokabeln und -leitungen, Herstellung von elektronischen Bauelementen, Einrichtungen der Telekommunikationstechnik sowie Herstellung von Rundfunkgeräten, phono- und videotechnische Geräte (vgl. Statistisches Bundesamt 2009).

¹⁸¹ Der Großhandel (Geräte der Unterhaltungselektronik und -zubehör, Datenverarbeitungsgeräten, peripheren Einheiten und Software sowie elektronische Bauelemente) beschäftigte 2007 812.000 Personen in 3.900 Unternehmen. Im Einzelhandel (Geräte der Unterhaltungselektronik, Computer und Telekommunikationsendgeräte) waren 94.000 Beschäftigte in knapp 16.000 Unternehmen angestellt (vgl. Statistisches Bundesamt 2009).

¹⁸² Während nur 2,2 Prozent der Unternehmen im Bereich Telekommunikation angesiedelt sind, macht ihr Umsatz 56,9 Prozent aller Unternehmen im ITK-Dienstleistungsbereich aus. Hier hat eine kleine Anzahl von Telekommunikationsunternehmen den Markt unter sich aufgeteilt. Insbesondere bei den Dienstleistungen für Telekommunikation beherrscht die Deutsche Telekom AG mit 60 Prozent aller Umsätze den Markt. Bei der Mobilfunkkommunikation haben fünf Unternehmen über 90 Prozent des Marktes unter sich aufgeteilt: Vodafone (30,1 Prozent), T-Mobile (27,7 Prozent), E-Plus (11,6 Prozent), O2 (10,8 Prozent), Debitel AG (11,7 Prozent). Dagegen ist der Markt der IT-Dienstleistungen wesentlich heterogener strukturiert. 60 Prozent des Marktanteils haben Softwarehäuser inne (z. B. Microsoft, SAP, Oracle, Software AG, IBM Global Business Service, Accenture, Atos Origin oder Lufthansa Systems) danach folgen mit 18,4 Prozent Datenverarbeitungsdienste (z. B. T-Systems, IBM, HP, Siemens ISI oder EDS).

¹⁸³ Der DGB-Index ist eine Befragung, die auf der Selbsteinschätzung von Beschäftigten beruht und die drei Dimensionen von Arbeitsqualität Ressourcen, Belastungen sowie Einkommen und Sicherheit anhand von 15 Fragekomplexen erfasst. Außerdem erfasst die Untersuchung neben der realen Arbeitsqualität auch die Ansprüche an die einzelnen Qualitätsdimensionen (Verdi 2008).

Allerdings fallen die Bewertungen sehr unterschiedlich aus. 14,2 Prozent der Beschäftigten in der IT-Branche stehen nur 1,6 Prozent der Beschäftigten in der Telekommunikation gegenüber, die ihre Arbeit als gut bewerten (Gesamtdurchschnitt: 12 Prozent der Beschäftigten). Jeder Fünfte ist von schlechten Arbeitsbedingungen betroffen (19,8 Prozent; IT: 15 Prozent – TK 28 Prozent; Gesamtwirtschaft: 34 Prozent). Die überwiegende Mehrheit (71 Prozent) arbeitet also unter Bedingungen, die die Beschäftigten als mittelmäßig einschätzen. Als besonders wichtig erachten die Beschäftigten im IKT-Bereich die Aspekte „gute Gestaltung der emotionalen Anforderungen/Respekt“, „klarer und umfassender Informationsfluss“, „ausreichendes und leistungsgerechtes Einkommen“ sowie die persönlichen Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Verglichen mit allen Beschäftigten sind den Beschäftigten im IKT-Sektor eher die ressourcenbezogenen Dimensionen der Arbeit wichtig (Kreativität, Gestaltungsmöglichkeiten, Informationsfluss, Betriebskultur, Kollegialität, Arbeitszeit). Dies kann als Beleg für die besonderen Arbeitstätigkeiten in der Branche gewertet werden, die oft mit hohem Engagement und Leistungsbereitschaft verbunden sind. Gesundheitliche Belastungen wie körperliche Anforderungen spielen gegenüber dem Bundesdurchschnitt dagegen eine untergeordnete Rolle. Die beste Bewertung gab es in der Kategorie Kollegialität unter Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, wo die Beschäftigten der IKT-Branche deutlich über der Gesamterhebung liegen.

„Trotz der mittelmäßigen Bewertung von Betriebskultur und Führungsstil herrscht zwischen den Beschäftigten des IKT-Sektors offensichtlich ein ausgesprochen gutes kollegiales Klima.“ (Verdi 2008: 28)

Zusätzlich wurden in der Untersuchung des IKT-Sektors besondere Aspekte der Arbeitssituation wie Arbeitserleben und Arbeitszufriedenheit untersucht. Hierbei lässt sich ein differenziertes Bild der Arbeitsqualität der Beschäftigten zeichnen. Knapp zwei Drittel (65 Prozent) der Beschäftigten sind häufig stolz auf ihre Arbeit. Andererseits ist sind Begeisterung durch die Arbeit sowie die Anerkennung durch andere ambivalent. Durch die Arbeit begeistert ist knapp die Hälfte der Beschäftigten, ebenso viele fühlen sich durch die Arbeit anerkannt. 42 Prozent fühlen sich stark mit dem Unternehmen verbunden, eine deutliche Mehrheit von 58 Prozent allerdings nur selten oder nie. Auch Aspekte von negativem Arbeitserleben sind bei den Beschäftigten der IKT-Branche stark ausgeprägt. 43 Prozent von ihnen fühlen sich nach der Arbeit oft oder immer (5,1 Prozent) leer und ausgebrannt. Ein Drittel hat erhebliche Erholungsdefizite (32,7 Prozent) oder erlebt die Arbeit als frustrierend (32,2 Prozent). Bezogen auf die Arbeitszufriedenheit lässt sich feststellen, dass drei Viertel der Beschäftigten mit ihrer Arbeit zufrieden sind. Dieser Wert liegt knapp unter dem Durchschnitt aller Beschäftigten. Nach verschiedenen Formen der Zufriedenheit differenziert, ist fast die Hälfte der IKT-Beschäftigten im Dienstleistungssektor „progressiv zufrieden“, d. h., die Beschäftigten haben den Wunsch oder den Anspruch, weitere Ziele in der Arbeit zu verwirklichen. Daneben sind 17 Prozent „stabil“ zufrieden und verbinden ihre Zufriedenheit mit der Wahrung des Erreichten. 11 Prozent sind „resigniert“ zufrieden, d. h., sie haben sich mit niedrigen Ansprüchen und wenigen Zielen abgefunden. Fast ein Viertel (23 Prozent) aller Beschäftigten ist mit seiner Arbeitssituation unzufrieden, wobei die konstruktive Unzufriedenheit (21 Prozent) gegenüber der fixierten Unzufriedenheit dominiert. Die konstruktive Unzufriedenheit zeichnet sich dadurch aus, dass Beschäftigte durch Aktivitäten ihre aktuelle Situation verbessern.

Besonders aufschlussreich für die Bewertung von guter Arbeit in der IKT-Branche ist der Vergleich zwischen den Ansprüchen an Arbeit und der wirklich bewerteten Arbeitssituation. Hier zeigt sich, dass in den Dimensionen Einkommenssituation, Arbeitsplatzsicherheit, Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, dem Informationsfluss und der Arbeitsintensität die größten Diskrepanzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit bestehen. In der Kategorie Einkom-

menssituation und Arbeitsplatzsicherheit schlagen sich die Reorganisationsmaßnahmen der Deutschen Telekom negativ zu Buche. Dennoch bewerten auch die Beschäftigten im IT-Bereich ihr Einkommen/ihre Arbeitsplatzsicherheit als schlechte Arbeit. Das überrascht in einem Sektor, der nicht als Niedriglohnsektor gilt. Nur 45 Prozent der Beschäftigten bewerten ihr Gehalt als angemessen und 17 Prozent sind der Meinung, dass ihr Einkommen in keinem positiven Verhältnis zur erbrachten Leistung stehe. 42 Prozent befürchten, nach Ende ihres Erwerbslebens ihren Lebensstandard durch die Rente nicht halten zu können. 72 Prozent belastet diese nicht ausreichende Altersversorgung in starkem oder sogar sehr starkem Maße.

Qualifizierungs- und Entwicklungsmöglichkeiten werden zwar deutlich positiver als im Gesamtdurchschnitt bewertet, erscheinen den Beschäftigten im IKT-Bereich aber dennoch nicht als angemessen. Dies kann als eine Kritik an den Unternehmen interpretiert werden, die Bedingungen in einer stark wissensabhängigen Branche zu verbessern. Diese zeichnet dadurch aus, dass ständig neue Kenntnisse und spezifische Qualifikationsanforderungen von den Beschäftigten abverlangt werden, in innovativen Bereichen mit schnellen Veränderungen.

Kritisch wird auch der Grad der Arbeitsintensität von den Beschäftigten gesehen, der einen Handlungsbedarf zur Verbesserung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes offen legt. „Obwohl bei den Beschäftigten in diesen hochgradig flexiblen und selbst gesteuerten Arbeitszeitregimes mittlerweile ein Streben nach mehr Zeitautonomie erkennbar ist, bergen die marktorientierten Steuerungsmodi dennoch vielfältige Anreiz-, aber auch Druckmechanismen, die es den Beschäftigten schwer machen, sich den zeitlichen Anforderungen einer engagierten beruflichen Tätigkeit zu entziehen.“ (Vereinigte Dienstleistungen 2007: 29) Andererseits wird die Planbarkeit und die zeitautonome Verfügung besser beurteilt als im Vergleich zu allen Beschäftigten; die Arbeitszeitgestaltung rangiert mit 72 Punkten in dem oberen Bereich mittelmäßiger Arbeit.

Bezogen auf die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben können Beschäftigte der IKT-Branche in besonders hohem Maße ihre Vorstellungen verwirklichen. Auffällig ist das Engagement der Betriebe in dieser Frage. Familiären Anforderungen bei der Arbeitszeitgestaltung werden im Bundesdurchschnitt nur bei 34 Prozent der Beschäftigten berücksichtigt, in der ITK-Branche sind es 42 Prozent und im Bereich Informationstechnologie sogar 57 Prozent. Ebenfalls positiv werden betriebliche Kinderbetreuungsmöglichkeiten und arbeitsorganisatorische Maßnahmen wie Telearbeit zur Verbesserung der Work-Life-Balance eingeschätzt (vgl. Verdi 2008).

Die IT-Branche gilt vielfach als Vorreiter für zukünftige Entwicklungen der Erwerbsarbeit (Trautwein-Kalms 1995, Baukrowitz u. a. 2000). In der öffentlichen wie auch der wissenschaftlichen Wahrnehmung hat diese Branche den Stellenwert eingenommen, den die Automobilindustrie als Paradebeispiel für die Entwicklungen des Fordismus innehatte (vgl. Boes/Trinks 2006). Deshalb scheint sie prädestiniert zu sein für Beschäftigtengruppen des Typs Arbeitskraftunternehmer (Pongratz/Voß 2003; Gesterkamp 1999), bzw. allgemein eine Branche, die geeignet ist als „Keimzelle neuer Arbeitskrafttypen“ (Baukrowitz/Boes 2000). Allerdings bedeutet dies nicht automatisch ein starkes Interesse an Flexibilisierung oder der Auflösung kollektiver Grenzen. In Untersuchungen zu Arbeitszeitkonten wurde festgestellt, dass nur eine Minderheit der Beschäftigten Entgrenzungsprozesse aktiv unterstützt.

„Die Aussage, daß insbesondere die Beschäftigten in den IuK-Branchen selbst weitgehende Interessen an einer Flexibilisierung ihrer Arbeitszeit haben, können wir nicht bestätigen.“ (Hildebrandt 2004: 35)

Kennzeichnend für die Beschäftigten in der IT-Branche ist ein überdurchschnittlich hohes Qualifikationsniveau mit überdurchschnittlichen Gehältern (vgl. Baukrowitz/Boes 2000). Allerdings

mussten nach der Krise der New Economy Anfang der 2000er Jahre erhebliche Gehaltsabstriche gemacht werden. Auch zeigt die DGB-Untersuchung (siehe oben), dass die Vorstellungen einer angemessenen Bezahlung bei den Beschäftigten dieser Branche vielfach weit auseinander liegen. Neue Arbeitsformen mit hohen Graden an Autonomie sind kennzeichnend für den Wirtschaftszweig und unterstreichen das Bild einer innovativen Branche.

„Sie [neue Arbeitsformen, F. M.] erlauben für eine große (und in vielen Unternehmen kulturell bestimmende) Gruppe der Beschäftigten Freiräume auf der unmittelbaren Ausführungsebene (arbeitsinhaltliche Ziele, Methoden und angestrebte Arbeitsergebnisse werden von den Beschäftigten mitbestimmt) sowie hinsichtlich der Gestaltung von Arbeitszeiten, Qualifizierungsmaßnahmen etc.“ (Baukrowitz u. a. 2000: 2)

Gleichwohl sind auch hier Pauschalisierungen irreführend, denn ein Großteil der Arbeitsplätze – v. a. in den Bereichen Fertigung und Verwaltung – bleibt weiterhin traditionell tayloristisch organisiert (z. B. in der Hardwareproduktion oder der Wartung). Aber auch die Prozesse der Selbstorganisation selbst bleiben widersprüchlich.¹⁸⁴ Für den Trend der stärkeren Selbstorganisation ist auch ein Wandel des Produkt- und Leistungsspektrums vieler IT-Unternehmen verantwortlich. Ein höherer Anteil von standardisierten Hardwarekomponenten, ein steigender Softwareanteil und ein größerer Dienstleistungsanteil mit komplexen Beratungsleistungen und kundennahem Service setzen die Betriebe unter einen stärkeren Flexibilisierungsdruck. Ferner tragen der Abbau von Fertigungskapazitäten durch Auslagerung und eine zunehmende Akademisierung in den Kernbereichen zu einem wachsenden Anteil an qualifizierten Angestellten bei.

Eine zunehmende Ausdifferenzierung und Spezialisierung von Berufen in der IT-Branche im Zuge einer tiefgreifenden Veränderung des Systems der Berufe lässt sich anhand der der Computerberufe ablesen. 1992 wurde der einzige Beruf (Datenverarbeitungsfachleute) in der Berufsordnung auf fünf Berufe ausgedehnt (Datenverarbeitungsfachleute/Informatiker (774); Softwareentwickler (775); Datenverarbeitungs-Organisatoren und verwandte Berufe (776); Datenverarbeitungs-, Beratungs- und Betriebsfachleute (777); Rechenzentrums- und Datenverarbeitungs-Benutzerservice-Fachleute (778); sonstige Datenverarbeitungsfachleute und Informatiker (779)) (vgl. Dostal 2000 nach Schraps 2007). Typische Arbeitsbereiche der IT-Branche sind (1.) die Beratung und Entwicklung von Softwareprodukten, Informationssystemen (oft in einer Kombination von Beratung und Herstellung von Soft- und Hardware) sowie Dienstleistungsprodukte. Die Arbeit vor Ort bei den Kunden entzieht sich einer Standardisierung macht eine flexible Arbeitsorganisation notwendig.

„Wesentlich für die Planung und Steuerung der Arbeit dieser Beschäftigtengruppe [der Berater und Entwickler, F. M.] sind vielmehr Managementmethoden, die unter Anerkennung und kultureller Überhöhung des Selbstorganisationsbedarfs der Arbeit auf eine Selbstökonomisierung der Beschäftigten zielen.“ (Baukrowitz 2000: 4)

Berater und Entwickler verkörpern die charakteristischen Leistungskompetenzen der IT-Betriebe und sind aufgrund ihrer hohen intrinsischen Arbeitsmotivation die „Kultur bestimmende Beschäftigtengruppe“ (Baukrowitz 2000: 6). Gerade Entwickler/-innen sind oft an der Perfektion von technischen Lösungen interessiert; ihre „Künstlermentalität“ steht deshalb oft im Konflikt mit wirtschaftlichen Kriterien wie Effizienz und Schnelligkeit.

¹⁸⁴ „Einerseits wird versucht, durch die Schaffung geeigneter organisatorischer Rahmenbedingungen und die Förderung einer Selbstökonomisierung der Beschäftigten selbstorganisierte Arbeit am Verwertungsparadigma zu orientieren. Andererseits zielen die Rationalisierungsbemühungen aber auch gleichzeitig darauf, die Arbeitsprozesse immer weiter wissenschaftlich zu durchdringen und so einer Planung und Steuerung zugänglich zu machen.“ (Baukrowitz u. a. 2000: 4)

- Beschäftigte im Service und in der Kundenbetreuung arbeiten in sehr unterschiedlichen Organisationsformen. Die Spannbreite reicht von qualifizierten Tätigkeiten in Rechenzentren bis zu Arbeiten in Call-Centern mit eher traditionellen, rigiden Arbeitsformen.
- Beschäftigte im Vertrieb sind traditionell sehr selbständig organisiert. Eine hohe Leistungsbereitschaft wird in der Regel über Umsatzbeteiligungen hergestellt. Vertriebsbeschäftigte gelten aufgrund ihrer häufigen Betriebsabwesenheit häufig als die „Einzelkämpfer“ der IT-Branche.
- Schließlich sind eine Reihe von kaufmännischen und technischen Berufsgruppen charakteristisch für IT-Unternehmen, die sich nach den spezifischen Produkten bzw. Dienstleistungen richten: EDV-Bürokauffrau/-mann, Datenbankspezialisten und Datenspezialistinnen, Prüfer/-in, Tester/-in, usw.

Eine Typisierung von Beschäftigtengruppen in der IT-Industrie nehmen Boes und Trinks (2006) vor. In ihren Untersuchungen haben sie drei Beschäftigtengruppen anhand der Autonomiegrade und Führungsstile identifiziert.

1. Ehemals fordistische Betriebe, mit traditioneller Arbeitsorganisation, aber klassisch mit Anteilen von Projektarbeit. In diesen Unternehmen hat seit Mitte der 1990er Jahre eine Reorganisation stattgefunden, die die alte duale Struktur der industriellen Beziehungen übernommen hat. Die Regulation von selbstorganisierter Arbeit erfolgt in diesen Betriebstypen vorwiegend über Zielvereinbarungen. Häufig sind hier Widersprüche und Konflikte zwischen der Verinnerlichung von Zielen und fehlender Umfeldkontrolle durch die Beschäftigten festzustellen.¹⁸⁵
2. Kommunitaristische Kleinunternehmen ohne Interessenvertretung und Tarifbindung, in denen der Interessenaustausch weitgehend über persönliche Beziehungen funktioniert. Hier wird oft ein personaler Führungsstil (*primus inter pares*) mit stark partizipativen Zügen gepflegt, der kaum formalisierte Führungsstrukturen aufweist. Ein charakteristisches Leitbild ist das der verschworenen Gemeinschaft, in der arbeits- und lebensweltliche Bezüge in einem engen Beziehungsgeflecht miteinander verwoben sind („kommunitaristische“ Betriebskultur). Vielfach ist das Lohnniveau gering, die Arbeitsmotivation aber besonders hoch, und lange Arbeitszeiten werden von den meist jüngeren Beschäftigtengruppen nicht als Ausbeutung empfunden.¹⁸⁶
3. Sowie sogenannte „Lack-Turnschuh-Unternehmen“, die einen Zwischenweg wählen mit formalen Hierarchien, häufig einer Interessenvertretung aber ohne Tarifbindung und unterschiedlichen Formen des Interessenaustauschs (vgl. Boes/Trinks 2006).

In Untersuchungen zu *gesundheitlichen Risiken in der IT-Branche* wurden vor allem die Zeitbelastungen, zusätzlicher Arbeitsaufwand durch ungeplante Arbeitstätigkeiten, Arbeitsunterbrechungen, die Koordination verschiedener parallel laufender Projekte und mangelnde Unterstützung durch Führungskräfte als wichtigste negative Einflussfaktoren analysiert (vgl. Latniak/Gerlmaier 2006).¹⁸⁷ Insbesondere wenn Beschäftigte mehr als acht Wochen lang angespannt arbeiten ohne ausreichende Regenerationsphasen, steigt das Risiko von chronischer

¹⁸⁵ Weiter kann unterschieden werden zwischen zwei typischen Formen der Arbeitsbeziehungen: a) Regelungen auf individueller Ebene (Der Tarifvertrag regelt, dass jeder seine Interessen selbst vertritt); b) kollektivvertragliche Regelungen mit starken Betriebsräten (vgl. Boes/Trinks 2006)

¹⁸⁶ „Die Ökonomisierung dieser Arbeitsprozesse basiert im wesentlichen auf der Übertragung von maximaler Verantwortung auf die Projektteams, der Schaffung einer unternehmensweiten Transparenz über die geschäftliche Situation des Unternehmens und einzelner Projekte sowie über die feste Einbindung des Einzelnen in eine ‚verschworene Gemeinschaft‘.“ (Baukrowitz 2000: 8)

¹⁸⁷ Siehe ausführlicher in Kapitel 3.3. Projektarbeit als neue Form der Arbeitsorganisation und -kontrolle.

Erschöpfung („Burnout“) signifikant an (vgl. Latniak/Gerlmaier 2006). Neben der Zunahme von Stress und Veränderungen in der Arbeitsorganisation¹⁸⁸ sind aber auch mangelndes kollektives Interessenhandeln bzw. nicht vorhandene Interessenorganisation als Ursachen zu nennen (vgl. Trautwein-Kalms/Ahlers 2002). Auch wird darauf verwiesen, dass Beschäftigte in anderen Bereichen z. B. Beschäftigte im Produktions- und Fertigungsbereich dem Gesundheitsschutz eine größere Bedeutung bemessen. Dies könnte auf größere Erfahrungen mit Gefährdungsanalysen und vermehrten Aktivitäten im betrieblichen Gesundheitsmanagement zurückzuführen sein (vgl. Fuchs 2006).

Problematisch erscheint auch ein branchenüblicher Jugendkult. Eine qualitative Untersuchung zu älteren Beschäftigten in der IT-Branche kam zu dem Ergebnis, dass die Arbeitskultur in der IT-Branche eine alternsgerechte Arbeitsgestaltung durch eine starke Jugendorientierung behindert (vgl. Hien 2008). Trotz hoher Arbeitslosigkeit und steigendem Durchschnittsalter in der Branche ist die Fluktuation hoch, was von Führungskräften weitgehend vernachlässigt wird. Hohe Arbeitsbelastungen durch Zeitdruck, Überstunden und gesundheitlichen Verschleiß sind Ausdruck für eine weitverbreitete „Kultur der Härte“. Ungünstig wirken sich auch traditionelle Männlichkeitsrollen auf die Leistungskulturen aus.

„Die starke Arbeitsorientierung und das Durchhalte-Syndrom bis zum Zusammenbruch sind unträgliche Kennzeichen eines kulturell tradierten Männlichkeitsmusters.“ (Hien 2008: 205)

Zunehmende Unsicherheit durch technischen Wandel wird oft durch Eigeninitiative und autodidaktisches Lernen kompensiert, da betriebliche Weiterbildungsmöglichkeiten fehlen (vgl. Hien 2008).

Auch Untersuchungen zu den gesundheitlichen Belastungen in der IT-Branche bestätigen diese Ergebnisse (vgl. Boes u. a. 2008, Boes u. a. 2008a). Ausführliche Intensivinterviews von 150 Beschäftigten sowie Experteninterviews belegen den Trend einer Zunahme von gesundheitlichen Risiken. Spezifische Krankheitsbilder der Branche sind psychische Erkrankungen, die oft lange Ausfallzeiten nach sich ziehen. Ein Großteil der Interviewten arbeitet an der Belastungsgrenze und kann sich kaum vorstellen, unter diesen Arbeitsbedingungen bis zu Rente weiterarbeiten zu können.

„Wir gehen davon aus, dass Stress und Burnout Ausdruck einer grundlegenden Verschärfung der Gesundheitsproblematik in der IT-Industrie sind. Und wir nehmen an, dass wir es nicht nur mit einer quantitativen Veränderung zu tun haben, sondern mit einer qualitativen.“ (Boes u. a. 2008: 4)

Gesundheitliche Auswirkungen der Beschäftigten in der IT-Branche gewinnen durch den starken Anstieg des Durchschnittsalters an Relevanz (vgl. Gerlmaier u. a. 2010, Hien 2008). Der Anteil der über 50-Jährigen stieg zwischen 1999 und 2009 von 12,5 Prozent auf 18,5 Prozent während im gleichen Zeitraum der Anteil der 25- bis 39-Jährigen von 55,9 Prozent auf 41,8 Prozent sank (vgl. Gerlmaier u. a. 2010, Bundesagentur für Arbeit 2010). Auch wenn keine Langzeituntersuchungen vorliegen, mehren sich die Anzeichen für eine Verschärfung der gesundheitlichen Situation der Beschäftigten. Probleme etwas wie nach der Arbeit nicht mehr abschalten zu können oder die Einschätzung die aktuelle Tätigkeit nicht auf Dauer auszuüben zu können, verstärken sich mit zunehmendem Alter und geringeren Entscheidungsspielräumen. Weiter sind bestimmte Beschäftigtengruppen besonders gefährdet wie Projekteinsteiger/-innen, Aufsteiger/-innen in

¹⁸⁸ „Ursächlich [für die Zunahme von Stress, F. M.] ist auch der ökonomisch und technisch induzierte Umbruch der Arbeit, in dessen Verlauf verstärkte Flexibilität, Dezentralisierung und Marktorientierung bis an den einzelnen Arbeitsplatz durchschlagen.“ (Trautwein-Kalms/Ahlers 2002: 524)

neuen Positionen, mobile Beschäftigte, Mehrstelleninhaber/-innen und Beschäftigte, die durch Multi-Projektmanagement belastet sind (vgl. Gerlmaier u. a. 2010).

Darüber hinaus soll nicht außer Acht gelassen werden, dass es in der IT-Branche auch Arbeitsbedingungen gibt, die sich durch geringere Autonomie und hohe Restriktionen auszeichnen und entgegen dem Branchenimage an traditionelle tayloristische Arbeitsorganisation erinnert.

„Trotz beeindruckender Managementrhetorik zur zunehmenden Wertschätzung von Wissen, Kreativität und ‚soft skills‘ für Innovation und Wettbewerbsfähigkeit in der Wissensgesellschaft sind diese Human Resources für das Einzelunternehmen nur für die Dauer der Beschäftigung und zur Erfüllung bestimmter Aufgaben relevant.“ (Trautwein-Kalms/Ahlers 2002: 529)

Untersuchen zu Belastungen und Lernrestriktionen in Projekten kommen zu dem Ergebnis, dass – entgegen der allgemeinen Feststellung – die Autonomie der Beschäftigten sehr unterschiedlich stark ausgeprägt war (vgl. Latniak/Gerlmaier 2006). Bis auf wenige Ausnahmen waren wichtige Entscheidungen (Urlaubsplanung, Auswahl von Arbeitsmitteln und Methoden) auf wenige Projektverantwortliche beschränkt. Generell positive Bedingungen sind die Autonomie in der Arbeitszeitgestaltung, ansprechende Tätigkeiten, ein kooperatives Verhältnis zu Kollegen und Kolleginnen, eine mitarbeiterorientierte Personaleinsatzplanung sowie ein gutes Betriebsklima. Dagegen wurden die zeitlichen Belastungen und der Koordinationsaufwand verschiedener Projekte (insbesondere, wenn sich arbeitsintensive Phasen in mehreren Projekten überschneiden), Arbeitsunterbrechungen sowie mangelnde Unterstützung durch die Vorgesetzten als negative Bedingungen identifiziert. Infolge von fehlenden Handlungs- und Verhandlungsmöglichkeiten erhöht sich dann das Risiko von gesundheitlichen Problemen.

„Zusammenfassend lässt sich damit sagen, dass zu den häufigsten Ursachen psychischer Belastungen in den untersuchten IT-Projekten der permanente Zeitdruck, nicht geplanter Zusatzaufwand, Arbeitsunterbrechungen und Lernrestriktionen zählten, die, verschärft durch restriktive Zeitvorgaben und Abgabetermine, zu ausufernden Arbeitszeiten beitrugen. Man kann insofern bei diesen Projekten von einer gleichzeitigen Verdichtung und zeitlichen Ausdehnung der Arbeit sprechen.“ (Latniak/Gerlmaier 2006: 4)

Die Autoren empfehlen eine Stärkung der Handlungsautonomie, zeitnahe Erholungsmöglichkeiten, um den diskontinuierlichen Beanspruchungsmustern zu begegnen sowie eine Sensibilisierung der Führungskräfte für die besonderen Projektanforderungen. Lange Zeit waren auch die Möglichkeiten der Arbeitszeitreduzierung in der Branche limitiert (vgl. Getfert 2001).

7.1.4 Sampleüberblick

Im gesamten Sample ist typisch, dass die Befragten nur wenige Kinder haben. Nur jeweils ein/-e Beschäftigte/-r hat Familienverpflichtungen. Für jüngere Projektbeschäftigte (unter 35 Jahren) scheint typisch zu sein, dass sie keine Kinder haben oder erst im fortgeschrittenen Alter welche bekommen. Familienverpflichtungen und Projektarbeit zu vereinbaren, bereiten offensichtlich größere Schwierigkeiten. Aus den 25 Intensivinterviews wurden schließlich zehn Fälle ausgewählt, die sich gleichmäßig auf zwei Betriebe der IT-Branche verteilen und aufgrund der Charakteristika ihrer Zeitumgangsstile ausgewählt wurden. Auffällig ist die junge Altersstruktur der Untersuchungsgruppen, die schwerpunktmäßig zwischen Ende 20 und Mitte 30 lag. Herr Burgmeister mit 26 Jahren und Frau Böttcher mit 28 Jahren sind die jüngsten Befragten. Herr Falter (37 Jahre) und Frau Panter (38 Jahre) weichen vom Durchschnitt etwas nach oben ab. Herr Seeburg ist mit 56 Jahren mit Abstand der älteste Interviewpartner.

Zum beruflichen Hintergrund der Befragten: Sechs der zehn Interviewpartner/-innen haben einen akademischen Abschluss. Drei sind diplomierte Ingenieure, zwei Diplom-Informatiker und

ein Diplom-Mathematiker. Die beiden Frauen haben eine kaufmännische Ausbildung absolviert und zwei Interviewpartner eine Ausbildung zum Programmierer abgeschlossen. Die Projektleiter haben bis auf Frau Böttcher einen akademischen Abschluss, aber auch den normalen Projektbeschäftigten sind drei Akademiker. Die vier nicht akademischen Interviewpartner alle eine Ausbildung in der IT-Branche oder einem benachbarten Berufszweig abgeschlossen. Die Mehrheit der Befragten ist demnach im gehobenen Dienstleistungsmilieu technischer Berufe angesiedelt; als Ingenieure, Informatiker und Mathematiker zählen sie zu den technischen Experten und Expertinnen in der IT-Branche. Die Minderheit befindet sich in der Gruppe des modernen bzw. des leistungsorientierten Arbeitnehmermilieus (vgl. Vester u. a. 2006). Bei vier der Akademiker ist ein Elternteil oder beide Eltern ebenfalls Akademiker/-in. Ein Akademiker (Herr Odenwald) hat Eltern, die beide aus dem Arbeitermilieu kommen. Über die elterlichen Berufe des Diplom-Mathematikers (Herr Kirchner) sowie des Programmierers (Herr Seeburg) ist nichts bekannt. Bei allen Nichtakademikern sind – soweit bekannt – auch die Eltern keine Akademiker und befinden sich in einem ähnlichen sozialen Milieu wie die Eltern.

Die Haushalts- bzw. Lebenssituation des Sample sieht folgendermaßen aus: Sieben Interviewpartner/-innen leben mit ihrem/ihrer Partner/-in in einem Haushalt zusammen. Davon haben zwei Befragte ein bzw. drei Kinder. Frau Panter hat zusätzlich zur Betreuung ihrer kleinen Tochter die Pflege ihrer Mutter übernommen. Die beiden Befragten, die sich in einer Partnerschaft mit betreuungspflichtigen Kindern befinden, leben jeweils in ein Familienarrangement bei der die Partnerin Teilzeit und der Partner Vollzeit arbeitet. Hier findet die klassische Aufgabenverteilung in der Familie statt, indem der Mann den Hauptteil der Erwerbsarbeit leistet und die Frau die Arbeitszeit reduziert und schwerpunktmäßig die Familienarbeiten übernimmt. Auffallend im Sample ist ein ähnliches Muster der männlichen Interviewpartner in Paarkonstellationen ohne Kinder. Bei den vier interviewten Männern bleibt sowohl der Erwerbsstatus der Lebenspartnerinnen als auch die zeitliche Situation im außerberuflichen Bereich weitgehend im Dunkeln. Diese Männer sind im Interview – trotz der Interventionen des Interviewers – darauf bedacht, den lebensweltlichen Bereich auszuklammern. Lediglich der langjährige Single, der eine neue Freundin gefunden hat, berichtet ausführlicher über seine private Lebenssituation und die Schwierigkeiten, sich auf die neue Herausforderung einzustellen (hier ist die Freundin ebenfalls Vollzeit beschäftigt).

Abbildung 4: Sampleübersicht

Nr.	Projektbeschäftigte	Kennzeichen des Zeitumgangs	Individuelle Besonderheiten	Besonderheiten innerhalb des Typus
Zeitumgangsstil Typ I „Orientierung an Zeitgrenzen“				
7.5.1 RS1	H. Müller 34, Paar Projektleiter	<ul style="list-style-type: none"> klare Trennung von Erwerbsarbeit und privatem Leben Zeitbedürfnisse werden wegen Loyalität zum Betrieb zurückgestellt 	Ressourcenorientierter Stil unter Einbeziehung von normativen Standards	Trennung der Lebensbereiche
7.5.2 RS3	H. Kirchner 35, Paar Projektleiter	<ul style="list-style-type: none"> Perfektionist (Typ Leistungssicherer) Zeitverhalten an konventionellen Zeitmustern orientiert 	Passives Einlassen auf Zeitstrukturen	Defensiver Zeitumgang trotz Führungskraft
7.5.3 D2	F. Panter 38, Paar, 1 Kind	<ul style="list-style-type: none"> Ambivalenzen durch Work-Life-Balance Orientierung auf Arbeitsrhythmen bei hoher Leistungsbereitschaft starke lebensweltliche Orientierung mit offensivem Konfliktverhalten 	Fließender Arbeitsrhythmus durch Familienverpflichtungen unterbrochen	Beschäftigte mit Fürsorgetätigkeiten
7.5.4 RS2	H. Burgmeister 27, Paar	<ul style="list-style-type: none"> lebensweltliche Orientierung hohe Leistungsbereitschaft Herausbildung einer Gruppenidentität 	Ausgewogene Work-Life-Balance	zwischen Typ I und Typ II
Zeitumgangsstil Typ II „Leistungsorientierung“				
7.6.1 D1	F. Böttcher 28, Paar Leiterin internes Projekt	<ul style="list-style-type: none"> Handling verschiedener Projekte Überstundenkultur (Zeitverfall) Ökonomisierung und Orientierung an Zeitstandards unterschiedliche Autonomiegrade in verschiedenen Projekten 	Zeitregibilität und Ökonomie im Dienst der Firma	Thematisierung von Zeitgrenzen in Typ II
7.6.2 D5	H. Wagner 33, Paar Co-Projektleiter	<ul style="list-style-type: none"> Nüchterner, reflexiver Analytiker ambitioniertes Zeitmanagement starke Loyalität, hohe Identifikation mit betrieblichen Interessen gruppenspezifische Kenntnisse 	Analytischer Zeitumgang	Prototyp Leistungsorientierung und effizientes Zeithandeln
7.6.3 RS5	H. Falter 37, Paar, 3 Kinder	<ul style="list-style-type: none"> eigenwilliges Zeitarangement Widersprüche der neuen Autonomie ökonomistische Arbeitshaltung starker Berufshabitus 	Zeiteffizienter Arbeiter	Ambivalenzen des betriebswirtschaftlichen Denkens
7.6.4 D3	H. Odenwald 32, neue Freundin	<ul style="list-style-type: none"> hohe Zeitreflexion und hohes Zeitbewusstsein Arbeitszeitextensivierung und mangelnde Selbstsorge Konfliktvermeidung Bedeutung des Betriebsklima 	Richtige Maß für das Projekt	Probleme der Entgrenzung
Zeitumgangsstil Typ III „Erwerbsorientierung“				
7.7.1 RS4	H. Wiese 30, Single	<ul style="list-style-type: none"> Zeitpionier trotz konventionellem Zeitregime („Handwerker“) starke Entgrenzung von Arbeit und Leben fatalistischer Konfliktumgang 	Kreativer Zeitbastler	Zeitpionier ohne Zeitökonomie
7.7.2 D4	H. Seeburg 56, Single	<ul style="list-style-type: none"> Lust an zeitlicher Improvisation Symbol für negative Auswirkungen von Überstundenkultur gescheiterte Selbstgestaltung/Selbstsorge Rolle der Interessenvertretung 	Überforderter Zeittüftler	Risiken von Entgrenzung und Autonomie

Abbildung 5: Überblick soziale Grundmerkmale der Sampleauswahl

Name	m/w	Alter	Status	Ausbildung	Einkommen/ Jahr**	Betriebszuge- hörigkeit	Haushalt	soziale Herkunft (Berufe der Eltern)**
Müller	m	34	Projektleiter	Dipl.-Ingenieur	80.000		Paar ohne Kinder	M: Teilkonstrukteur, V: Maschinenbauingenieur
Kirchner	m	35	Projektleiter	Dipl.- Mathematiker	80.000	3 ½ Jahre	Paar ohne Kinder	
Panter	w	38	Beschäftigte Teilzeit	TV-Kauffrau	17.000	8 Jahre	verheiratet, 1 Tochter	M: Schneiderin, V: Fräser, Offizier
Burgmeister	m	27	Beschäftigter	Programmierer, Kfz-Mechaniker, Atomingenieur	31.000	½ Jahr	Paar ohne Kinder	M: Verkäuferin; V: Polier
Böttcher	w	28	Projektleiterin & Beschäftigte	IT-System- Kauffrau	30.000	2 Jahre	Paar ohne Kinder	M: Versicherungsmaklerin, V: Selbständiger
Wagner	m	33	Projektleiter	Dipl.-Ingenieur	60.000		Paar ohne Kinder	M: Kauffrau, V: Ingenieur
Falter	m	37	Beschäftigter	Ingenieur für Feinwerke	60.000	2 Jahre	verheiratet, 3 Kinder	M: Femmeldetechnikerin, V: Maurer
Odenwald	m	32	Beschäftigter	Dipl.-Informatiker	38.000	8 Jahre	Single	M: Ausbesserin, V: Anlagenfahrer
Wiese	m	30	Beschäftigter	Dipl.-Informatiker	42.000	1 Jahr	Single	M: Dipl.-Ökonomin, V: Dipl.-Chemiker
Seeburg	m	56	Beschäftigter	Programmierer	30.000	7 Jahre	Single	

* Nettoeinkommen nach eigenen Angaben der Interviewten

** M = Mutter, V = Vater

7.2 Kurzbeschreibung der untersuchten Betriebe

Das Unternehmen R hat eine Zentrale, die in Bayern ansässig ist, zwei Tochterunternehmen und mehrere Produktionsstandorte. Insgesamt sind ca. 5.100 Beschäftigte bei R tätig. Die Interviews wurden in einem der beiden Tochterunternehmen in Ostdeutschland durchgeführt, wo insbesondere die Abteilungen Entwicklung von Hörfunktechnik und Dienstleistungen sowie Softwareentwicklung beheimatet sind. Hier sind 370 Menschen beschäftigt. Auffallend ist der sehr hohe Anteil an Männern. Mit über 90 Prozent Männeranteil sind hier kaum Frauen anzutreffen. In den Bereichen Hardwareentwicklung und Digitalhardware sind überhaupt keine Frauen angestellt; im Bereich Softwareentwicklung liegt der Frauenanteil bei 5 Prozent und lediglich im Bereich Konstruktion sind knapp 20 Prozent Frauen beschäftigt. Im gesamten Unternehmen gibt es keine Teilzeitbeschäftigung – weniger aus organisatorischen Gründen, vielmehr aufgrund fehlender Nachfrage.

Die Angebotsprodukte sind vielfältig im Bereich von Messtechnik, Funkkommunikation, Rundfunk, Funktechnik im Bereich militärischer Anwendungen sowie Softwareberatung. Kunden sind vorwiegend im Investitionsgütersektor und im militärischen Bereich angesiedelt. Dem Unternehmen geht es wirtschaftlich gut, die Prognosen sind positiv und in den letzten Jahren hat ein stetiger Personalaufbau stattgefunden. Anders als in Start-up-Unternehmen setzt das Management von R bewusst auf einen behutsamen und stetigen Ausbau von Personal, bei dem die Integration der neuen Beschäftigten eine wichtige Rolle spielt.

Die klassische Linienhierarchie ist das bestimmende Gliederungsprinzip der betrieblichen Arbeitsstruktur. Die sechs Abteilungen sind in verschiedene Fachgruppen aufgeteilt, die thematisch ausgerichtet sind und Beschäftigte mit ähnlichen Qualifikationsanforderungen umfassen (z. B. Hochfrequenztechnik, Digitalhardware). Die Fachgruppen werden als eigenständige Profit-Center organisiert. Quer zur Linienorganisation und über die Fachgebiete hinaus sind die Projekte organisiert. Die Gruppenleiter bestimmen und coachen die jeweiligen Projektleiter; außerdem haben sie die Aufgabe, neue Führungskräfte aus den Projekten/Fachgruppen zu rekrutieren. Charakteristisch für die Projektorganisation sind zwei sehr unterschiedliche Projekttypen: Zum einen dienen interne Projekte mit langen Laufzeiten bis zu drei Jahren der Forschung und Entwicklung; zum anderen werden auftragsgebundene Systementwicklungen in Projekten organisiert, die deutlich kürzere Laufzeiten haben.

Die Firmenphilosophie ist eher klassisch an herkömmlicher Hierarchisierung ausgerichtet. Versuche sich auf neue Organisationsformen einzustellen und die Eigenverantwortlichkeiten der Beschäftigten zu stärken, werden vom Management der Tochter und den Beschäftigten eher als halbherzige Versuche beschrieben, die seit zwei Jahren laufen, aber kaum Wirkung erzielt haben. Außer einer Beschäftigtenbefragung und einer Intensivierung der Mitarbeitergespräche wurden die strategischen Veränderungen kaum zur Kenntnis genommen. Die Personalleitung ist bei der Selbstgestaltung skeptisch, was sich z. B. im Verhältnis von Kontrolle und Selbstverantwortung (30 Prozent Kontrolle, 70 Prozent Selbstverantwortung) und in der Einschätzung zeigt, dass viele Beschäftigte gar nicht in der Lage wären, die komplizierten Zeitverläufe in den Projekten selbstständig einzuschätzen. Auch wird der geschätzte Zeitaufwand der Beschäftigten in der Regel zu niedrig veranschlagt und muss von den Vorgesetzten aufgrund der Erfahrungen nach oben korrigiert werden. Das eher konservative Arbeitszeitregime ist Ausdruck dieses fehlenden Vertrauens in die Selbstgestaltungsfähigkeiten der Beschäftigten. In dieses Bild passt die paternalistische Sichtweise, dass es Beschäftigten gerade in der Entwicklungsabteilung schwerfällt, von der Arbeit abzuschalten und eigene Zeitstrukturierungen vorzunehmen. Dies ist dann eher Aufgabe der Vor-

gesetzten. Dagegen werden in Teilen des Managements und auf der Ebene der Projektleiter durchaus mehr Möglichkeiten zur Flexibilität und Selbstorganisation gesehen, die teilweise auf informellen Wegen realisiert werden. Fast immer wird die Zentrale in Bayern für die Widerstände verantwortlich gemacht.

Interessant sind widersprüchliche Einschätzungen von Personalleitung und interviewten Beschäftigten bezüglich der Arbeitszeitflexibilität. Während der Personalchef auf das große Bedürfnis der Projektbeschäftigten nach Einhaltung der rechtlichen Bestimmungen hinweist und ausdrücklich den Wunsch der Beschäftigten nach Zeiterfassung erwähnt, sehen die interviewten Beschäftigten eher den Arbeitgeber in der Rolle des Bremsers. Beide Seiten weisen der Gegenseite die Verantwortung für größere Flexibilität zu.¹⁸⁹

Unternehmen D eines großen deutschen Anbieters von IT-Dienstleistungen; ein unabhängiges Geschäftsfeld, das mit Softwareentwicklung im Bereich der Telekommunikation beschäftigt ist. Neben dem deutschen Markt auch zunehmend international agiert. Die betriebliche Struktur ist gekennzeichnet durch eine Zentrale des Geschäftsbereichs mit ca. 412 festen Beschäftigten und 320 Beschäftigten, die aus Geschäftsstellen aus dem gesamten Bundesgebiet vorübergehend in Projekten der Zentrale beschäftigt sind. Der Frauenanteil liegt bei ca. 20 Prozent, wobei die meisten Frauen im kaufmännischen und administrativen Bereich beschäftigt sind. Die Teilzeitquote ist insgesamt marginal und auf einzelne Fälle beschränkt.

Die acht Bereiche der Konzernzentrale sind verschiedenen Fachabteilungen gegliedert; parallel zur Linienstruktur mit den klassischen Hierarchien besteht eine eigenständige Projektstruktur. Beide Organisationsprinzipien sind einer Matrixorganisation mit doppelten Führungsstrukturen (Linie, Projekt) integriert, wobei die Entscheidungskompetenzen eindeutig in der Linie angesiedelt sind.

Angeboten werden folgende Softwareentwicklung; Konzeption; Planung und Beratung; Herstellung der Software im Bereich der Telekommunikation, Finanzdienstleistungen und der Verteidigungstechnik. Ein Großteil der Aufträge sind langfristig angelegte Projekte, aus denen sich Aufbau- oder Folgeprojekte entwickeln. „Wir leben davon, dass wir langfristige Kundenbeziehungen haben.“ (Personalleiter, Betrieb D) Bei Neukunden ist der Vertrieb für die Anbahnung verantwortlich, ansonsten die Bereichsleiter. Von der ersten Kontaktaufnahme zur Definition des Auftrags vergeht durchschnittlich ein Vierteljahr.

Die Projektorganisation zeichnet sich durch eine Vielzahl unterschiedlicher Projekte aus. Die Projektgrößen variieren in der Regel zwischen einem und 40 Beschäftigten (das größte hatte 120 Beschäftigte). Im Gegensatz zu Betrieb R überwiegen Projekte mit einer kürzeren Dauer; durchschnittlich werden Projekte zwischen einem halben und Dreiviertel Jahr durchgeführt. Kleine Projekte sind oftmals direkt beim Kunden angesiedelt, was einem neuen Trend entspricht, dem zufolge die Zusammenarbeit mit den Kunden intensiviert wird, um schneller auf Veränderungen zu reagieren. Gleichzeitig dient die Kundenorientierung dazu, den Projektverlauf stärker zu beschleunigen. Während der frühere Verlauf strikter in die einzelnen Phasen gegliedert war, erfolgen nun immer häufiger Anpassungen und Überprüfungen im normalen Projektgeschehen und reduzieren sich die sogenannten „times to market“.

Die Firmenphilosophie zeichnet sich dadurch aus, dass trotz der Einbindung in eher traditionelle Konzernstrukturen, das Unternehmen sich als Teil der aufstrebenden IT-Branche versteht.

¹⁸⁹ „Selbst, wenn man flexibel sein wollte, man kann's gar nicht bzw. schießt sich ein Eigentor, wenn man's ist.“ (Personalleiter von Betrieb R)

Moderne innovative Organisationsprinzipien mit hohen Anteilen von Selbstgestaltung und Zeit-souveränität in der Arbeitszeitkontrolle sind Beleg für ein modernes betriebliches Selbstverständnis. Die wirtschaftliche Situation ist vor allem durch zahlreiche Übernahme und Konzentrationsprozesse gekennzeichnet. Ursprünglich war der Betrieb Teil eines großen deutschen Industriekonzerns, der ausgelagert wurde und selbständig wurde, um schließlich wiederum als Unternehmensteil in einem anderen Konzern zu fusionieren. Aus- und Eingliederungsprozesse hatten den Wechsel von Konzernmentalitäten und Unternehmensphilosophien in einem Zeitraum von zehn Jahren zur Folge und sind Ausdruck einer dynamischen Entwicklung der Branche. Infolge dieser Brüche und Diskontinuitäten war es nach Angaben der Geschäftsführung nicht immer leicht, eigenständige Firmen- und Führungsstile beizubehalten.

7.3 Typologie des Zeitumgangs

7.3.1 Dimensionen des Zeitumgangs

Ein wichtiges Ergebnis der nachfolgend dargestellten empirischen Analyse ist ein komplexes Faktorengeflecht, das für das individuelle Zeithandeln verantwortlich ist. Aus den qualitativen Interviews konnten sehr unterschiedliche Ebenen und Dimensionen des Zeithandelns herausgefiltert werden, die weit über einfache Gegenüberstellungen von Arbeitszeit versus private Zeitgestaltung (vgl. Bolte 2008) oder betrieblichen Interessen versus Interessen der Projektbeschäftigten hinausgehen. Die folgenden Dimensionen des Zeitumgangs wurden aus der empirischen Typenbildung gewonnen und in fünf Dimensionen systematisiert: zeitliche Grundorientierung, motivationale Orientierungen, Modus des Zeitumgangs, Zeitsteuerung sowie Dynamik des Zeitumgangs.

Auf der Ebene der *grundlegenden zeitlichen Orientierungen* (Grundorientierung) ist einerseits eine Unterscheidung zwischen einer lebensweltlichen Orientierung und einer Erwerbsarbeitsorientierung ein Kriterium der Differenzierung. Die lebensweltliche Orientierung geht oft einher mit einer bewussten Trennung von Lebenswelt und Erwerbsarbeitswelt; oft bedingt durch familiäre Verpflichtungen – insbesondere durch die Betreuung von Kindern.¹⁹⁰ Fürsorgeaufgaben sind aber keinesfalls ausschließliche Bedingungen für diese Orientierung; auch eine Work-Life-Balance, in der Freizeit, Hobbys bzw. soziale Aktivitäten einen wichtigen Stellenwert besitzen, bildet ein Gegengewicht zur zeitlichen Ausdehnung der Erwerbsarbeit. Dagegen ist eine Erwerbsorientierung durch die starke Fokussierung auf den Arbeitsbereich gekennzeichnet, bei der in der Regel keine Familienpflichten vorliegen und die Erwerbsorientierung oft mit einer zeitlichen Entgrenzung von Arbeit und Leben verbunden ist.

Andererseits ist eine grundlegende Unterscheidung der zeitlichen Umgangsweisen – auch unabhängig von der lebensweltlichen Orientierung – durch die gegensätzlichen Haltungen Flexibilisierung versus Orientierung an Standards und Begrenzungen festzustellen. Eine große Bereitschaft zur zeitlichen Flexibilität tritt oft in Kombination mit Tendenzen der Entgrenzung auf. Die Flexibilität bezieht sich sowohl auf eine Bereitschaft, betriebliche Belange variabel zu gestalten, als auch darauf, im individuellen Zeitarrangement bewegliche Zeitelemente oder Zeitmuster einzubeziehen. Standardisierungen wie betriebliche Arbeitszeitregulierungen werden häufig als bürokratische Hindernisse eingestuft und durch die Umgehung von Regeln im individuellen Interesse entschärft. Eine starke Flexibilisierung der Arbeitszeit kann oft mit einer hohen Erwerbsorientierung verbunden sein – teilweise ermöglicht aber auch erst eine hohe Flexibilisierung die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Ein „Aufgehen in der Erwerbsarbeit“ durch die zeitliche Inanspruchnahme des Betriebes birgt die Gefahr einer mangelnden Selbstsorge in sich und das Risiko von gesundheitlichen Beeinträchtigungen infolge von Zeitdruck, Zeitintensivierung, Zeitextensivierung sowie ständiger zeitlicher Verfügbarkeit.

Der Gegenpol zu einer flexiblen zeitlichen Grundorientierung ist eine Orientierung an Standards und Begrenzungen. Diese bilden gewissermaßen einen stabilen Rahmen, an dem sich das individuelle Zeitarrangement ausrichten und festhalten kann. Wobei die Art der Rahmen ganz unterschiedlich ausgeprägt ist. Die traditionelle und wirkungsvollste zeitliche Rahmung bilden kollektive Zeitstandards und Zeitnormen, die in der Normalarbeitszeit ihre klassische institutio-

¹⁹⁰ Die Kriterien auf der Ebene der zeitlichen Grundorientierungen entsprechen am ehesten dem Kriterium Erwerbsorientierung versus Freizeitorientierung, das für die Unterscheidung von entgrenzten bzw. begrenzten Arbeitszeitkulturen in der Untersuchung von Bolte (2008) relevant ist.

nelle Form gefunden haben und über Betriebskulturen und Einstellungen eine normative Bedeutung erhalten haben. Sich auf diese Zeitnormen zu berufen, stellt die Möglichkeit mit der größten Legitimität dar, da Orientierung und Argumentation sich im Kontext der gewachsenen industriellen Beziehungen bewegen. Darüber hinaus sind weitere individuelle und kollektive Formen der Rahmensetzung zeitlicher Begrenzungen zu beobachten. Eine individuelle Strategie ist die Orientierung auf individuelle Ressourcen bei der Zeitgestaltung. Hier spielen die Einschätzung und das Wissen um die eigenen Kräfte, Belastungsformen und Regenerationsformen eine wichtige Rolle, um eigenständige zeitliche Begrenzungen zu ziehen. Im Rahmen von Projekten oder innerhalb von Abteilungen können sich auch eigenständige kollektive Zeitelemente etablieren, wie gemeinsame Essens- oder Aufbruchzeiten, die die Funktion einer zeitlichen Begrenzung erfüllen.

Neben den zeitlichen Grundorientierungen können auf einer zweiten, *motivationalen Ebene* die beiden Hauptformen von Arbeitskraftverausgabung unterschieden werden, die sich auch maßgeblich auf den Zeitumgang auswirken. Eine hohe Leistungsorientierung ist das Kennzeichen des Arbeitskraftunternehmers und geht meist einher mit hohen Ansprüchen an die Arbeit und einer großen Bereitschaft zu flexiblen und entgrenzten Arbeitszeiten. Dagegen stellt der Typus der Leistungssicherung eine Form der Arbeitskraftverausgabung dar, die mit den klassischen Tugenden des verberuflichten Arbeitnehmers in Verbindung gebracht wird. Aufgabenerfüllung und ein hohes Pflichtgefühl mit den klassischen Arbeitstugenden von Disziplin und Pünktlichkeit wirken den Entgrenzungstendenzen entgegen.

Auf einer dritten Ebene können verschiedene *Modi der Zeitorientierung* differenziert werden, die sich durch das Kriterium der Aktivität unterscheiden lassen. In der aktiven Form werden Zeitmuster bewusst strukturiert und eigene Abläufe oder Rhythmisierungen mit der Zeitgestaltung verbunden. Das Zeithandeln zeichnet sich durch erhöhte Reagibilität aus. Dies setzt ein hohes Maß an Zeitreflexivität und Koordinationsfähigkeit voraus, um verschiedene Zeitlogiken individuell zu steuern. Das Gegenmodell dazu ist ein passives Reagieren auf Zeitstrukturen. Diese werden oft von den Tätigkeiten vorgegeben und entlasten von aktiver Einflussnahme, da der „Zeitfluss“ quasi die zeitliche Gestaltung übernimmt. Auch die Orientierung auf den „Zeitfluss“ kann durchaus ein hohes Maß an Zeitreflexivität beinhalten, indem es notwendig ist, zeitliche Strukturen der Arbeit wahrzunehmen und auf sie zu reagieren. Hiervon sind zwei weitere Modi der Zeitorientierung zu unterscheiden. In einer kreativen Zeitorientierung wird nicht nur aktiv auf Zeitmuster Einfluss genommen, sondern es werden in besonderer Weise Zeitelemente und Zeitlogiken in spielerischer Art für die eigene Zeitverwendung genutzt. Als Gegenpart hierzu kann ein passives „Abarbeiten“ bezeichnet werden, das, anders als die Orientierung im Zeitfluss, weniger den zeitlichen Strukturen der Arbeit bzw. den Tätigkeiten entspringt, sondern eher durch äußere Auflagen (ausgearbeiteter Plan) oder Strukturen (Hierarchie) vorgegeben wird. Die zeitliche Gewichtung in Wichtigkeit und Dringlichkeit wird hier weniger von der handelnden Person vorgenommen, sondern an sie herangetragen.

Die vierte Ebene der Zeitorientierung betrifft die *Steuerung der Arbeitszeiten* im betrieblichen Kontext. Der Autonomie in der Arbeitszeitgestaltung mit einer hohen Bedeutung von Freiräumen und Selbstkontrolle steht eine Orientierung auf Hierarchie und Führung gegenüber, in der die klassischen Elemente der direkten Kontrolle zu finden sind. Für die Steuerung zeitlicher Aktivitäten spielt neben den betrieblichen Handlungsspielräumen auch die Bereitschaft zur Durchsetzung eigener Zeitbedürfnisse eine Rolle. Deshalb wurden gegensätzliche Formen des Konfliktumgangs unterschieden: auf der einen Seite eine aktive, offensive Form, in der Schwierigkeiten und Konflikte direkt angegangen werden oder Hilfe und Unterstützung von verschiedenen Seiten (Kollegen und Kolleginnen, Vorgesetzten, Interessenvertretung) organisiert wird, auf der anderen

Seite ein defensiver Konfliktumgang, der sich eher durch Konfliktvermeidung, Verdrängung oder Konfliktunfähigkeit auszeichnet.

Die fünfte Ebene schließlich bezieht sich auf die *Dynamik im Zeitumgang*. Prozesse der Beschleunigung und insbesondere der Ökonomisierung zeitlicher Vorgänge auf der einen Seite stehen Prozesse der Verlangsamung und Zeitverschwendung auf der anderen Seite gegenüber. Insbesondere in Verbindung mit einer reflexiven, analytischen und aktiven Zeitorientierung werden Strategien eingesetzt, um Abläufe, Koordinationsprozesse oder Synchronisationsleistungen zu beschleunigen. Dabei kann weiter unterteilt werden in eine Ökonomisierung, die vor allem betrieblichen Erfordernissen gilt – also sich ganz in den Dienst des Betriebes stellt – und einer Ökonomisierung, die auch die persönlichen Zeitbedürfnisse im Blick hat. Das Gegenmodell zur Ökonomisierung stellen die Verschwendung von Zeit sowie Maßnahmen zur Verlangsamung oder Entschleunigung bestimmter Zeitprozesse dar. Dabei kann auch zwischen zwei Varianten unterschieden werden, wobei eine Orientierung die Gegenbewegung zur Ökonomisierung darstellt; die andere z. B. in Form von bewussten Zeitinseln eher der Ökonomisierung zuzurechnen ist, da die strategisch geplanten Zeitinseln die nötigen Regenerationsräume schaffen sollen, um die Ökonomisierung effektiver zu gestalten.

Abbildung 6: Dimensionen des Zeitumgangs

A) Grundorientierungen: Flexibilität vs. Begrenzung	
1. Orientierung an Lebenswelt starke Trennung von Arbeit und Leben; Familienverpflichtungen	2. Erwerbsarbeitsorientierung Entgrenzung von Arbeit und Leben; ohne Familienverpflichtungen
3. Orientierung an Standards und Begren- zungen Zeitnormen; Ressourcenorientierung; Selbst- sorge; kollektive Zeitmuster	4. Flexibilisierung zeitliche Entgrenzung; „Aufgehen“ in der Arbeit; kaum Selbstsorge; Umgehung von Regeln
B) Motivationale Orientierung: Leistungsorientierung vs. Leistungssicherung	
5. Leistungsorientierung Arbeitskraftunternehmer; hohe Ansprüche an Arbeit	6. Leistungssicherung verberuflichte Arbeitnehmer; Aufgabener- füllung; klassische Arbeitstugenden (Pflicht, Pünktlichkeit)
C) Modus der Zeitorientierung: Aktivität vs. Passivität	
7. Aktive Strukturierung eigene Rhythmisierung; aktive Gestaltung, Zeitreagibilität	8. Orientierung auf Arbeitsrhythmus passives Einlassen auf Zeitstrukturen; Zeit- fluss; Reagieren auf Zeitstrukturen
9. Zeitkreativität Improvisieren, Jonglieren, Basteln in der Zeit	10. Abarbeiten fehlende Gewichtung;
D) Steuerung der Zeit: Autonomie vs. Heteronomie	
11. Autonomie Selbstgestaltung; Selbstkontrolle	12. Heteronomie Orientierung auf Hierarchie und Führung
13. Aktiver Konfliktumgang aktive Durchsetzung der Interessen; Unter- stützung durch Dritte; betriebliche Interes- senvertretung	14. Defensiver Konfliktumgang Konfliktvermeidung
E) Dynamik des Zeitumgangs: Ökonomisierung vs. Verlangsamung	
15. Ökonomisierung analytischer, rationaler Zeitumgang; „betriebswirtschaftlich“ im Dienst der Firma oder für sich selbst	16. Entschleunigung Verlangsamung; Zeitverschwendung oder als Strategie der Temporalisierung

7.3.2 Typenbildung

Für die Analyse der Zeitumgangsformen standen schließlich 16 verschiedene Kriterien in fünf Dimensionen des Zeitumgangs zur Verfügung, die sich in einer Mischung aus theoretischen Vorüberlegungen und empirischen „Entdeckungen“ herauskristallisierten. Für eine Typenbildung konnte relativ schnell das Kriterium des Konfliktumgangs vernachlässigt werden, da fast alle Interviewpartner/-innen einen sehr ähnlichen Konfliktumgang pflegen, der aufgrund seiner Homogenität zu einem Merkmal des Berufshabitus von technischen Experten und Expertinnen gerechnet werden kann. Auch das Merkmal der Autonomie erwies sich für eine Typologie als wenig erfolgversprechend, da einerseits die Bedeutung von Selbstgestaltung und eigenverantwortlicher Arbeitszeitgestaltung bei allen Interviewten gleichermaßen hoch ist, andererseits Widersprüche und Ambivalenzen zwischen persönlichem Zeitstil und den betrieblichen Anforderungen und Vorgaben sich unterschiedlich stark bemerkbar machten.

Die Analyse der Zeitumgangsstile anhand dieser Kriterien ergibt sehr individuelle Bilder der Umgangsweisen der Interviewpartner/-innen. Auf den ersten Blick erscheint kein einziges Paar im Sample mit identischen Umgangsstilen; auch gemeinsame Strukturen springen nicht sofort ins Auge. Dies spricht zunächst für stark individualisierte und heterogene Zeitumgangsformen. Bei genauerer Betrachtung lassen sich dann bestimmte Dimensionen identifizieren, die stärkere Muster und Verbindungen nach sich ziehen als andere Dimensionen und quasi die unabhängigen Variablen für die Typisierung bilden. Während die Kriterien *lebensweltliche Orientierung*, *aktive Zeitstrukturierung*, *Bedeutung von Autonomie* bzw. *Heteronomie* für sich betrachtet keine Muster ergeben, lassen sich mit Hilfe der Kriterien *Orientierung an Grenzen und Zeitnormen*, *Leistungsorientierung*, *Erwerbsorientierung* und *kreative Zeitverwendung* deutliche Strukturen erkennen. Durch die Gewichtung der einzelnen Kriterien treten dann schließlich drei typische Zeitumgangsstile dieses Samples hervor.

Der erste Typus von Zeitumgangsstilen orientiert sich an normativen Zeitgrenzen und ist stark auf die Lebenswelt ausgerichtet. Wesentlich ist ferner ein eher passiver Zeitumgang, der auf Zeitstrukturen oder Rhythmen reagiert und weniger aktiv gestaltet. Bei drei Beschäftigten, die sich eindeutig zu diesem Typus zählen lassen, fehlt eine Leistungsorientierung (Motivation) und auch das Bemühen um eine Ökonomisierung der Zeitprozesse ist nicht zu erkennen. Herr Müller und Herr Kirchner sind Projektleiter aus dem Betrieb R, Frau Panter ist Projektbeschäftigte in Betrieb D. Herr Burgmeister aus Betrieb R lässt sich weniger eindeutig zuordnen und hat Zeitumgangsformen, die sich teilweise in diesen Typus und teilweise im Typus der Leistungsorientierung wiederfinden.

Ein zweiter Typus ist durch eine starke Leistungsorientierung gekennzeichnet. Alle Fälle dieses Typus versuchen ihre Zeitgestaltung aktiv zu betreiben und haben ein starkes Interesse an einer Ökonomisierung ihrer Arbeitszeiten. Nicht zuletzt deshalb ist ihnen die Autonomie in der Arbeit sehr wichtig; allen gemeinsam ist eine deutliche Ablehnung eines leistungssichernden Zeitstils („Abarbeiten“). Mit fünf Fällen stellen sie die größte Gruppe eines Typus: Frau Böttcher und Herr Wagner sind Projektleiter in Betrieb D, Herr Odenwald ist Projektbeschäftigter in Betrieb D, Herr Falter ist Projektbeschäftigter in Betrieb R.

Eine Sondergruppe bilden Herr Wiese und Herr Seeburg, die beide Singles sind und einem eigenen Typus zugeordnet werden können, der sich durch eine starke Erwerbsorientierung und starke Tendenzen der zeitlichen Entgrenzung auszeichnet. Anders als bei Typ II (Leistungsorientierung) spielen ein kreativer Zeitumgang in ihrem Zeithandeln eine große Rolle und das Fehlen einer ökonomischen Beschleunigung in ihrem Zeitstil. Entsprechend sind eher zeitverschwenderi-

sche Elemente in ihrem Zeitumgang zu finden. Herr Wiese ist Projektbeschäftigter in Betrieb R, Herr Seeburg ist Projektbeschäftigter in Betrieb D.

Im Folgenden erfolgt zunächst ein kontrastierender Vergleich der drei Typen. Danach werden die einzelnen Fälle eines Typus beschrieben, wobei eine kurze Darstellung der Typen vorangestellt ist. Dabei werden die individuellen Ausprägungen des Typus hervorgehoben. Im achten Kapitel schließlich erfolgt die Diskussion der empirischen Ergebnisse der Typenbildung im Zusammenhang mit den theoretischen Vorüberlegungen.

7.4 Zeitumgangsstile im Vergleich

Beim Vergleich der verschiedenen Typen zeitlichen Umgangs kann allgemein festgehalten werden, dass die Fallstudien eine große Bandbreite unterschiedlicher Zeitumgangsstile belegen, die sich teils positiv auf die Arbeitszeitkulturen (bzw. das betriebliche Zeitregime) beziehen, teils in Widerspruch dazu befinden. Auch wenn flexible, entgrenzte Zeitumgangsformen in Betrieb D deutlich stärker vertreten sind und damit mehr Anknüpfungspunkte zum betrieblichen Arbeitszeitregime vorhanden sind, sind die Typen keineswegs auf einzelne Betriebe beschränkt. Die einzelnen Fälle zeichnen sich nicht nur durch ihre Vielschichtigkeit und Heterogenität aus, sondern auch durch Ambivalenzen und Widersprüche, die auf den verschiedenen Ebenen des Zeitumgangs auftreten können. Bestimmte Ausprägungen, die für einen Typus charakteristisch sind, wie z. B. die Orientierung an Zeitstandards, sind teilweise auch in Fällen der anderen Typen zu finden; dort spielen sie aber entweder eine untergeordnete Rolle für das Gesamtbild des Zeitumgangs oder sie erscheinen im Widerspruch zur gegenläufigen Orientierung (im Beispiel: Entgrenzung oder Flexibilisierung).

7.4.1 Typ I „Orientierung an Zeitgrenzen“

Wesentliche Charakteristika dieses Typus von Zeitumgang sind folgende Merkmale:

- Eine Grenzorientierung spielt eine große Rolle für das Zeithandeln;
- ebenso die lebensweltliche Orientierung;
- es dominiert ein eher passives Reagieren auf Zeitstrukturen (passiver Modus der Zeitorientierung);
- Beschäftigte sind weniger stark leistungsorientiert und
- es finden sich keine aktiven Strategien einer Ökonomisierung der Zeit.

Beschäftigte des Typus I sind: Herr Müller, Herr Kirchner sowie Frau Panter (und bedingt Herr Burgmeister).

a) Orientierung an Zeitgrenzen und lebensweltliche Orientierung

Die Grundorientierung dieses Typus ist gegen eine starke Flexibilisierung und Entgrenzung gerichtet und vielmehr auf bewusste zeitliche Grenzen bezogen. Dies können Zeitnormen wie der Bezug zur Normalarbeitszeit sein oder tarifliche Limitierungen, wie der Fall von Herrn Müller zeigt, oder eine starke Orientierung auf die eigenen körperlichen und geistigen Ressourcen, wie im Fall von Herrn Kirchner und Frau Panter. Diese Grundhaltung steht in enger Verbindung zu einer stark lebensweltlichen Grundorientierung, bei der die Trennung von Arbeit und Leben ein zentrales Motiv abgibt. Umgekehrt lässt sich aber aus einer lebensweltlichen Orientierung nicht automatisch auf den Typus I schließen (ein Beispiel hierfür ist Herr Wagner, der trotz starker lebensweltlicher Orientierung zum Typ II „Leistungsorientierung“ gezählt werden kann). Familienpflichten spielen wie bei Frau Panter eine wichtige Rolle, sind aber nicht ausschlaggebend für diese Orientierung. Die Sampleauswahl mit den wenigen Beschäftigten mit Fürsorgeverantwortung trägt dazu bei, den Aspekt der Vereinbarkeit von Familie und Beruf wenig stark auszuprägen; dafür werden andere Faktoren einer lebensweltlichen Orientierung umso deutlicher.

Herr Müller ist Projektleiter in Betrieb R, lebt in einer Partnerschaft ohne Kinder und artikuliert starke lebensweltliche Interessen. Ebenso wie Frau Böttcher aus dem Betrieb D ist bei Herrn Müller eine starke Orientierung an zeitlichen Normen und Standards ein wichtiges Thema, das sein Zeithandeln bestimmt. Er steht beispielhaft für die Vorteile einer klaren Trennung der

Lebensbereiche in Erwerbsarbeit und privaten Lebensbereich. Als Projektleiter und Verantwortlicher stellt er sich aktuellen Tendenzen der Entgrenzung bewusst entgegen. Sein ressourcenorientiertes Zeitverhalten verfolgt vor allem zwei Zielsetzungen. Einerseits soll ein pfleglicher Umgang mit den eigenen Kräften erreicht werden; andererseits gewährleistet die stärkere Trennung der Lebensbereiche Möglichkeiten der Regeneration und eines erfüllten Lebens durch eine gelungene Work-Life-Balance. Die Einhaltung von institutionellen Grenzen, wie die tägliche Höchstarbeitszeit von zehn Stunden, die Berücksichtigung gesundheitlicher Kriterien sowie die Reduzierung von Überstunden und Belastungen durch ein striktes Zeitregime sind Strategien, die sich im Einklang mit der betrieblichen Zeitkultur und der Aufrechterhaltung von Schutznormen für die Beschäftigten befindet. Das Wissen um die eigenen Kräfte führt zu einem Zeitumgang, der sich durch ressourcenschonendes Handeln auszeichnet. Auch die Lebenswelt besitzt für ihn eine hohe Bedeutung als Ausgleich und Gegengewicht zu den Belastungen der Erwerbstätigkeit. Als einer der wenigen männlichen Teilnehmer des Samples, könnte er sich gut vorstellen Teilzeit zu arbeiten, wenn dies in Leitungsfunktion möglich wäre. Darüber hinaus formuliert Herr Müller eine deutliche Kritik an den starren Arbeitszeiten und den Wunsch nach größerer zeitlicher Flexibilität.

Frau Panter aus Betrieb D hat ein Kind und pflegt ihre Mutter und verkörpert damit eine lebensweltliche Orientierung, bei der die Familienverpflichtungen ein zentraler Koordinationspunkt der Zeitgestaltung sind. Sie ist außerdem die einzige Interviewpartnerin, die Teilzeit arbeitet und ihre Arbeitszeit nach der Elternzeit radikal auf 20 Stunden pro Woche reduziert hat. Daneben hat nur noch Herr Falter (aus Betrieb R) ebenfalls kleine Kinder mit entsprechenden Fürsorgearbeiten. Allerdings besitzen beide Work-Life-Balance-Situationen wenige Ähnlichkeiten, da beide die klassische familiäre und geschlechtstypische Rollenverteilung praktizieren und Frau Panter allein für die gesamte Familienarbeit verantwortlich ist.

An der zeitlichen Situation von Frau Panter ist einerseits der persönlicher Wechsel ihres Zeitstils interessant und andererseits die Reaktion des Betriebes auf ihre Zeitbedürfnisse. In beiden Fällen treten dabei Schwierigkeiten auf. Die Reaktionen des Betriebes auf ihre besonderen Zeitinteressen sind ambivalent: Denn die grundsätzliche Bereitschaft, Teilzeit zu gewähren und die Arbeitszeit auf tägliche vier Stunden zu reduzieren, ist vorhanden. Auch fühlt sich Frau Panter durch ihre Teilzeittätigkeit keineswegs diskriminiert; allerdings hat sich die Arbeitsorganisation noch nicht auf ihre besondere Situation eingestellt, denn Tätigkeiten, die schlecht in Kooperation zu bearbeiten sind und aufgrund ihrer Komplexität eine intensive und längere Bearbeitungszeit erfordern, können aufgrund der kurzen Arbeitszeiten nicht mehr übernommen werden.

Andererseits zeigt ihr radikaler Wechsel im eigenen Zeitumgang die Schwierigkeiten, sich der doppelten zeitlichen Herausforderung von Familie und Erwerbsarbeit zu stellen. Extensive Arbeitszeiten und viele Überstunden waren vor ihrer Elternschaft selbstverständlich. Sie waren sowohl Ausdruck ihres individuellen, fließenden Arbeitsrhythmus' als auch kompatibel mit der betrieblichen Zeitkultur. Die neue radikale Begrenzung ihrer Arbeitszeiten und das strikte Einhalten der Arbeitszeiten (inklusive Überstundenverbot) in Verbindung mit den zeitlichen Restriktionen der Kinderbetreuung verursachen enorme Belastungen und stellen ihre koordinativen Fähigkeiten auf die Probe. Ihr Zeitumgangsstil zeichnet sich dadurch aus, dass sie mit starken Ambivalenzen umgehen muss. Frau Panter ist in der ungewohnten Situation, nach der Elternzeit ein Zeitarrangement durchsetzen zu müssen, das konträr zur betrieblichen Zeitkultur und zum früheren Zeitumgangsstil steht. Nicht zuletzt hat sich auch ihr Konfliktumgang mit der neuen Lebenssituation stark verändert; als Mutter ist sie neuerdings sehr viel stärker gezwungen, ihre Zeitinteressen aktiv durchzusetzen. Von allen Interviewpartnern und -partnerinnen zeichnet sich

ihr Konfliktstil als einziger durch eine wesentlich offensivere und „konfliktfreudige“ Haltung aus. Auch dieses Verhalten steht im Widerspruch zu dem beruflichen Habitus technischer Experten und Expertinnen, der sehr viel stärker durch Konfliktvermeidung gekennzeichnet ist.

Herr Burgmeister passt nur insofern in den Typus, als sowohl das Bemühen um aktive Grenzsetzungen als auch eine klare zeitliche Trennung der Lebensbereiche zentrale Themen seines Zeitumgangs darstellen. Ansonsten überwiegen eher die Merkmale seiner starken Leistungsorientierung, die mit einer aktiven Zeitgestaltung einhergeht.

b) Passivität

Des Weiteren ist im Modus der Zeitorientierung (Ebene drei) bei allen Fällen dieses Typus eine stark passive Haltung bei der Zeitgestaltung anzutreffen. *Herr Kirchner* zeichnet sich durch passives Einlassen auf Zeitstrukturen aus. Die Orientierung auf die zeitlichen Begrenzungen bezieht sich bei ihm vor allem auf die weitgehende Akzeptanz betrieblicher oder naturwüchsiger Zeitvorgaben. Besonders im Vergleich mit Herrn Wagner (Betrieb D), der ebenfalls Projektleiter ist und eine ähnliche analytische und rationale Umgangsweise bei der Zeitgestaltung pflegt, wird der Gegensatz zu einem aktiven Zeitumgangsstil deutlich. Die Schwankungen und Zyklen im Projektverlauf werden von ihm ebenso flexibel in die eigene Zeitgestaltung integriert wie jahreszeitliche Rhythmen. Auf diese Weise wird zum Vorteil des Betriebes adäquat auf die ausgeprägten Schwankungen zwischen heißen und ruhigen Phasen im Projektverlauf reagiert, ohne selbst den Takt vorzugeben. Dies kann als eine Form eines ökonomischen, ressourcenschonenden Zeitumgangs interpretiert werden. Herr Kirchner lässt sich im Wissen um ihre geringe Planbarkeit bewusst auf diese Rhythmen ein und kann seine Ressourcen auf die Arbeitsabläufe und Tätigkeiten richten, die stärker seiner Kontrolle unterliegen. In diesem Fall kann sein Zeitumgang als sehr effizient bezeichnet werden.

Bei *Frau Panter* äußert sich die Passivität ihres Zeitumgangs in einer starken Ausrichtung auf einen fließenden Arbeitsrhythmus; die fast schon „naturwüchsige“ Taktung ihrer Arbeitstätigkeiten ersetzt ein aktives Zeitmanagement. Auch in unterschiedlichen Projektphasen ist sie sehr daran interessiert, ihre Aufgaben möglichst gleichmäßig und ohne Unterbrechungen abzuarbeiten. Ambivalenzen ergeben sich vor allem dann, wenn dieser fließendem Arbeitsrhythmus durch vereinbarkeitsbedingte (oder andere) Unterbrechungen gestört wird. *Herr Müller* ist aufgrund seiner Position als Vorgesetzter und durch seine große Loyalität gegenüber dem Betrieb kaum in Lage seine persönlichen Zeitinteressen zu verwirklichen. Dass er solche hat, äußert er an verschiedenen Stellen; außerdem unterstützt er die Flexibilisierungswünsche seiner Projektbeschäftigten auch gegen betriebliche Regelungen. Seine passive Haltung drückt sich vor allem dadurch aus, dass er als Vorbild in der Projektleitung seine eigenen Zeitbedürfnissen zurücknimmt und diese quasi den betrieblichen Erfordernissen unterordnet.

c) Keine Leistungsorientierung und keine Ökonomisierung

Allen drei Projektbeschäftigten bzw. Projektleitungen ist gemeinsam, dass sie auf der motivationalen Ebene stärker dem Typus des Leistungssicherers zuzuordnen sind. Auch wenn die Abgrenzungen zwischen den beiden Typen der Arbeitskraftverausgabung (Leistungsorientierung und Leistungssicherung) weniger eindeutig sind, als z. B. Untersuchungen zu anderen Berufsgruppen – technische Experten und Expertinnen in der IT-Branche also qua Berufsfeld eine stärkere Nähe zum Arbeitskraftunternehmer haben – lassen sich bei diesem Typus einige Charakteristika beobachten, die zu den Eigenschaften des verberuflichten Arbeitnehmers zählen. Bei Herr Müller zeigt sich neben seinem hohen Arbeitsethos als technischer Experte vor allem ein großes Pflichtbewusstsein gegenüber dem Betrieb. Auch Frau Panter arbeitet ihr tägliches Tätigkeits-

pensum mehr wie eine „Arbeiterin“ ab, ohne inhaltliche Gewichtungen vorzunehmen. Allen ist gemeinsam, dass sie durchaus schnell arbeiten und vor allem schnell ihre Tätigkeiten erledigen möchten, aber weniger ein Interesse an der permanenten Verbesserung zeitlicher Abfolgen haben. Sowohl bei Frau Panter als auch bei Herrn Kirchner erscheint das „Eintauchen“ in den Zeitfluss als eine konservative Gegenbewegung zu der Ökonomisierung der Zeit.

Folgerichtig werden Unterbrechungen dieses Arbeitsflusses als negativ wahrgenommen und empfinden alle drei Interviewten Stress nicht als Herausforderung für die Arbeitszeitgestaltung, sondern als zeitliche Überföderung, die vor allem die Arbeitsresultate schmälert. Während Frau Panter sehr unter dem alltäglichen Stress leidet und diesen durch Fokussierung auf die aktuellen Aufgaben ausblendet, hat Herr Kirchner die Strategie gewählt, durch das Mitschwingen zeitlicher Rhythmen den Stress weniger an sich herankommen zu lassen. Für Herrn Müller ist die klare Trennung der Lebensbereiche eine wirkungsvolle Maßnahme, um den Arbeitsstress auf einen Lebensbereich zu beschränken. Auch die klare Abmachung, nach zehnstündiger Tätigkeit, die Arbeit zu beenden, dient der Prävention von Stress. Darüber hinaus wird durch Sport aktiver Stressabbau betrieben. Im Vergleich zwischen Herrn Kirchner und Herrn Wagner, beide Projektleiter, – die sich beide durch einen sehr analytischen und rationalen Zeitumgang auszeichnen, – zeigt sich, dass Reflexivität und Zeitbewusstsein nicht automatisch einem bestimmten Zeitumgangstypus zurechnen sind. Viel entscheidender für die Einordnung sind zeitliche Grundorientierung und Leistungshaltungen (motivationale Ebene).

7.4.2 Typ II „Leistungsorientierung“

Wesentliche Charakteristika dieses Typus von Zeitumgang sind folgende:

- Eine ausgeprägte Leistungsorientierung,
- ein starkes Interesse an der Ökonomisierung von Zeit,
- die aktive Gestaltung der Zeiten,
- ein hohes Maß an Pflichterfüllung sowie
- die sehr hohe Bedeutung von Autonomie in der Arbeits(zeit)gestaltung.

Während die gemeinsame Klammer von Typ I über die zeitliche Grundorientierung erfolgte, ist das verbindende Element von Typ II die Leistungsorientierung. Dieser Typus steht damit der Arbeitskraftverausgabung des Arbeitskraftunternehmers sehr nahe. Frau Böttcher, Herr Wagner und Herr Odenwald arbeiten in Betrieb D, wobei die Erstgenannten auch in der Projektleitung verantwortlich sind; Herr Falter und Herr Burgmeister sind Projektbeschäftigte in Betrieb R. Herr Burgmeister steht gewissermaßen zwischen beiden Typen I und II; in seinen Grundorientierungen ist er eher dem Typus „Orientierung an Zeitgrenzen“ zuzuordnen, was lebensweltliche Orientierung und Beachtung von Zeitgrenzen angeht, ansonsten ist er auf motivationaler Ebene, beim Modus der Zeitgestaltung und der Dynamik deutlicher mehr den Leistungsorientierten zuzurechnen. Auch bei diesem Typus des Zeitumgangs kann innerhalb der Gruppe der „Leistungsorientierten“ eine große Vielfalt von besonderen Ausprägungen und unterschiedlichen Schwerpunkten identifiziert werden. Beschäftigte des Typus II sind: Frau Böttcher, Herr Wagner, Herr Falter, Herr Odenwald (und bedingt Herr Burgmeister).

a) Leistungsorientierung

Mit seinem sehr analytischen und reflektierten Zeitumgang ist *Herr Wagner* ein Prototyp für die Verbindung von Leistungsorientierung und individuellem Zeithandeln. Eine große Arbeitszufriedenheit zieht er aus der „Lust“ an der Funktionalität seiner Arbeitstätigkeit. Als Co-Projektleiter versucht Herr Wagner, die verschiedenen Projekte in gewünschter Form fertig zustellen und diese

dabei in möglichst reibungsloser Art optimal miteinander zu synchronisieren. Betriebliche Vorgaben sind für ihn ganz selbstverständlich die bestimmenden Koordinaten und haben eher die Funktion einer Herausforderung in seinem Arbeitsverständnis. Für seinen Zeitumgang wählt Herr Wagner einen sehr rationalen und distanzierten Weg, um sich den verschiedenen Herausforderungen der Arbeitszeitgestaltung zu stellen. Ein großes Interesse an Zeitmanagement und Stressbewältigungsmethoden hilft ihm, persönliche Zeitstrukturen wie auch die Führungsfunktion zu bewältigen. Sein ruhiger und besonnener Umgang mit stressigen oder schwierigen Situationen verweist auf einen geübten Umgang mit Zeittechniken. Auch seine kognitive Strategie, das Zeithandeln über gedankliche Prozesse zu strukturieren und wenige Emotionen zuzulassen, offenbaren das hohe Reflexionsvermögen beim Thema Zeithandeln.

Auch im Umgang mit Stress wird ein deutlicher Unterschied zum Typ I erkennbar: Für Herrn Wagner ist Stress nicht per se schlecht; sondern auch ein wichtiges Instrument der Motivation und Leistungssteigerung. Viel wichtiger ist seiner Meinung nach eine dosierte Form von Leistungsdruck, die mehr anspornt und weniger überfordert. Dies ist aber wiederum an die Fähigkeit gebunden, sich eine realistische Einschätzung des Zeitdrucks zu verschaffen und über Lösungsstrategien zu verfügen. Auch *Frau Böttcher* stellt Stress weniger eine zusätzliche Belastung dar, als eine Herausforderung und Motor, um schneller zu arbeiten. Ist dieser Antrieb nicht durch die betriebliche Terminlage gegeben, dann versucht Frau Böttcher sich selbst unter Druck zu setzen – Stress zu initiieren – um eine neue Motivation für ihre Arbeit zu erhalten. Frau Böttcher arbeitet auch im Betrieb D und ist ebenfalls Projektleiterin. Sie ist mit 28 Jahren die jüngste Interviewpartnerin des Samples. Auch in ihrem Zeithandeln hat die Leistungsorientierung eine große Bedeutung; darüber hinaus thematisiert sich Zeitgrenzen und Flexibilisierung anders als die Fälle des Typus I. Auch in ihrem Zeitarangement ist der Bezug zu zeitlichen Begrenzungen wichtig, aber sie praktiziert einen entgrenzten Zeitstil und verdeutlicht damit exemplarisch betriebliches Zeitregime bzw. Zeitkultur des Betriebes D. Frau Böttcher steht vor allem für das extensive betriebliche Zeitregime mit seiner starken Überstundenkultur. Neben den vielen Überstunden kommen bei Frau Böttcher Wochenendarbeit und der Verfall von Arbeitszeiten durch unbezahlte Mehrarbeit hinzu. Dennoch werden von ihr immer wieder zeitliche Orientierungsmuster (ein Monat als Ausgleichszeitraum und als Einheit für das interne Projekt) ins Spiel gebracht und Zeitstandards thematisiert wie das Normalarbeitsverhältnis oder Wochenendarbeit. Die Zeitwünsche, die sie artikuliert, laufen der betrieblichen Zeitkultur teilweise zuwider, gleichzeitig stellt sie diese aber keineswegs in Frage. Die Lösung erfolgt hier wie auch bei Herrn Müller betriebspezifisch und in der Zeitlogik des Unternehmens. Frau Böttcher lässt sich bereitwillig auf die Prozesse der zeitlichen Entgrenzung ein und ist sehr angetan von den Möglichkeiten und Freiheiten der Arbeitszeitgestaltung.

Die Leistungsorientierung bei *Herrn Odenwald*, der im Betrieb D arbeitet, zeichnet sich durch ein hohes Maß an Zeitbewusstsein aus, das ihm dabei hilft, das eigene Zeitmanagement zu gestalten. Das richtige Zeitmaß in der Arbeitswelt beschreibt Herr Odenwald als ein individuelles Zeittempo, bei dem er sich wohl fühlt und das für ihn festlegt, wann Arbeitsrhythmus und Arbeitsabfolgen in Stress und Hetze übergehen. Allerdings funktioniert das individuelle Zeitarangement auch deshalb, weil Herr Odenwald lange als Single gelebt hat, keine sozialen Verpflichtungen hatte und die vielen Überstunden sowie seinen aufwendigen Pendlerfahrten in Kauf nehmen konnte. Zeitliche und räumliche Entgrenzung sind der starken Erwerbsorientierung geschuldet, die sich durch seine neue Lebenssituation (Freundin) aber nachhaltig verändern könnte.

b) *Ökonomisierung*

Allen Beschäftigten dieses Typs ist eine hohe Orientierung auf eine zeitliche Ökonomisierung betrieblicher Abläufe gemeinsam. Dies setzt in der Regel ein analytisches, rationales Zeitverständnis voraus. Für diese Ausprägung im Typus der Leistungsorientierten ist vor allem *Herr Falter* charakteristisch. Als Projektangestellter im Betrieb R hat Herr Falter – wie Frau Panter – Familienpflichten zu erfüllen. Herr Falter verkörpert dabei den männlichen Part der Arbeitsaufteilung in der Familie. Das bestimmende Thema seines Zeithandelns ist der effiziente, kostensparende Umgang mit Zeit. Seine Überlegungen kreisen immer wieder um die Themen, Kostenersparnis, optimierte Arbeitsabläufe und Firmenstrukturen und Aufgabenerfüllung im Sinne einer möglichst ökonomischen Rationalität. Keine Zeit zu verlieren und die Projekte in den besprochenen Vorgabezeiten zu Ende zu führen, ist für ihn eine ständige Herausforderung. Selbst beim Thema kreatives Arbeiten, das ihm als Konstrukteur wichtig ist, schlägt er den Bogen zum effizienten Zeitumgang. Letztlich wird die Kreativität in den Dienst der Wirtschaftlichkeit gestellt. Noch schnellere und bessere Lösungen für die anstehenden Probleme sollen mit alternativen Umgangsweisen oder neuen Ideen realisiert werden.

Während Herr Wagner auch seine persönlichen Zeitbedürfnisse „rationalisiert“ und wie etwa bei der Stressbewältigung nach Verbesserungsstrategien für sich selbst sucht, steht bei Herrn Falter der betriebswirtschaftliche Blick im Zentrum seiner Bemühungen um eine Dynamisierung der Zeiten. Damit einher geht eine große Bedeutung von Selbstkontrolle, über die alle Beschäftigten dieses Typs berichten. Für Herrn Falter z. B. stehen Selbstkontrolle und Selbstökonomisierung in einem engen Zusammenhang, mit dem Erreichen von ehrgeizigen Zielen oder den Strategien Stresssituationen zu begegnen. Dabei werden Prozesse der Verinnerlichung von ökonomischem Zeithandeln erkennbar, die sich den betrieblichen Bedingungen anpassen.

Bei *Herrn Odenwald* tragen die hohe Arbeitsbereitschaft und die starke Identifizierung mit den betrieblichen Zielen in Kombination mit seiner Lebenssituation und der daraus resultierenden Erwerbsorientierung dazu bei, den reflektierten Zeitumgang für die Ökonomisierung der Zeit zu nutzen. Die Selbstsorge um das eigene Zeitarrangement kann bei Herrn Odenwald als wenig ausgeprägt bezeichnet werden. Extensive Zeitznutzung mit systematisch angelegten Überstunden und extreme Mobilität werden bereitwillig in den Dienst des Betriebes gestellt. Auch die Etablierung von eigensinnigen Zeitoasen (freie Tage während heißer Projektphasen) dienen eher einer Strategie der Temporalisierung von Zeit. Auch dies spricht nicht für eine individuelle Gegenbewegung zur Ökonomisierung der Zeit.

c) *Aktive Gestaltung der Arbeitszeiten*

Das hohe Maß an Leistungsorientierung der Beschäftigten dieses Zeitumgangstyps geht einher mit einer großen Bereitschaft zu aktivem Handeln und zur bewussten Ge- und Umgestaltung zeitlicher Prozesse. Im Modus der Zeitorientierung wird der Unterschied zum Typus „Orientierung auf Zeitgrenzen“ besonders deutlich. Dort dominieren passives Abwarten bzw. passives Einlassen auf Zeitstrukturen und steht eher die Bewahrung von Zeitstrukturen im Mittelpunkt. Hier beim leistungsorientierten Zeitumgangsstil sind individuelle Strategien der Veränderung und besonders der Forcierung von Zeitabläufen – also der aktiven Beeinflussung der Zeitgestaltung – maßgeblich für das Zeithandeln.

Besonders *Frau Böttcher* zeichnet sich in ihrem Zeitumgang durch diese Reagibilität im Umschalten verschiedener zeitlicher Anforderungen aus. Durch flexibles Hin-und-her-Wechseln zwischen den beiden Projekten synchronisiert sie die zeitlichen Anforderungen. Im Intranet kann flexibel und situativ auf personelle Ressourcen und aktuelle Arbeitsanforderungen reagiert wer-

den. Bezeichnend für ihren flexiblen Stil ist der Umstand, dass sie Störungen und Arbeitsunterbrechungen – anders als andere Projektbeschäftigte – überhaupt nicht thematisiert. Auch ihre Arbeiten, die sie von zu Hause erledigt, können unter dem Aspekt eines situativen Zeitumgangs betrachtet werden. Im Sinne einer ökonomischen Leistungsverausgabung können die Arbeiten außerhalb des Büros ungestört und effizient bearbeitet werden. *Herr Wagner* nutzt seinen analytischen Zeitumgang, um mit vielen Techniken eine optimale Arbeitsleistung zu erbringen. Dabei sind unterschiedliche Strategien und Strategiewechsel sind darauf ausgerichtet, die Flexibilität zu erhöhen und die „pulsierenden“ Zeitbedarfe des Projektes über eine variable Arbeitszeitgestaltung zu realisieren.

d) Autonomie

Aus der Leistungsorientierung und der aktiven Orientierung auf die Zeitgestaltung ergibt sich notwendig ein hohes Interesse an Autonomie und Selbstgestaltung. Diese haben bei allen Befragten eine große Bedeutung, hier beim Typ II werden diese Steuerungselemente noch deutlicher betont und stärker gegenüber heteronomen Orientierungen (z. B. Orientierung auf Führung oder Hierarchie) abgegrenzt. Die Suche nach dem individuellen Zeitmaß (*Herr Odenwald*) oder das eigenständige Hin-und-her-Wechseln zwischen den Projekten (*Frau Böttcher*) zeigen an, welchen Stellenwert in diesem Typus autonome Handlungsmöglichkeiten für die Arbeitszeitgestaltung besitzen.

So ist z. B. für *Herrn Falter* autonomes Arbeiten ein wesentliches und selbstverständliches Charakteristikum seiner Tätigkeiten. Innerhalb der Rahmenbedingungen, die durch die Vorgesetzten oder Kunden vorgegeben sind einerseits und den Teamabläufen mit den Abhängigkeiten von den anderen Projektbeschäftigten andererseits hat er sehr große Spielräume bei seiner Arbeitsgestaltung. Als Ingenieur ist die eigenverantwortliche Arbeit ein Bestandteil seines Berufshabitus. Für *Frau Böttcher* ist die große Autonomie im Intranetprojekt eine Voraussetzung, um ihre kreativen Ideen zu verwirklichen. Für die eigene Motivation und Arbeitszufriedenheit sind diese Spielräume von zentraler Bedeutung. Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Merkmale des Typus „Leistungsorientierung“ den neuen Arbeitskraftanforderungen an Selbstverantwortung und Selbstgestaltung in besonderer Weise entsprechen.

7.4.3 Typ III „Erwerbsorientierung“

Wesentliche Charakteristika dieses Typus von Zeitumgang sind folgende:

- eine starke Erwerbsorientierung
- Tendenzen der zeitlichen Entgrenzung von Arbeit
- ein kreativer und bisweilen verschwenderischer Zeitumgang
- keine Ausrichtung an ökonomischen Kriterien

Dieser Typus hat große Nähe zum Typ II, unterscheidet sich aber grundlegend in dem Fehlen einer starken ökonomischen Orientierung. Zusätzlich sind Beschäftigte dieses Typs durch einen kreativen Zeitumgang geprägt, den im Typ II nur eine Beschäftigte hatte (*Frau Böttcher*).

Beschäftigte des Typus III sind *Herr Wiese* und *Herr Seeburg*.

a) Erwerbsorientierung und zeitliche Entgrenzung

Die starke Erwerbsorientierung von *Herrn Wiese* (Betrieb R) und *Herrn Seeburg* (Betrieb D) sind einerseits auf ihre Lebenssituation als Singles zurückzuführen und andererseits auf eine starke Identifizierung mit ihren Berufen als Informatiker. Bei *Herrn Wiese* verschmelzen die Grenzen zwischen Arbeit und Hobby durch sein hohes Interesse für Elektronik. Weil die Arbeit für ihn

oberste Priorität besitzt, fühlt er sich durch die Länge der Arbeitszeiten keineswegs eingeschränkt. Außerdem sind sie für ihn selbst gewählt. Er kann als ein Zeitpionier bezeichnet werden, der extrem individualistische Zeitvorstellung auch in einem eher klassischen Betriebsrahmen mit konventionellem Zeitregime verwirklicht. In der Betonung der technischen, handwerklichen Aspekte der Arbeit kommt eine Idealisierung der Ingenieurstätigkeiten als die „wahre“ Arbeit zum Ausdruck. Charakteristisch für den Zeitumgang von Herrn Wiese ist eine ausgeprägte Ablehnung von Zeitreglementierungen und Missachtung von Normalarbeitszeiten. Die ideale Arbeitszeit fängt für ihn erst spät am Vormittag an und zieht sich, je nach Arbeitserfordernissen sowie Lust und Laune bis in den Abend hinein. Idealerweise würde er bis tief in die Nacht hinein arbeiten, was aber an den organisatorischen Bedingungen in der Firma scheitert.

Während Herr Wiese für eine erfolgreiche Zeitpraxis und ein individuelles Zeithandeln steht, das gut zu den neuen Arbeitskraftanforderungen passt, verkörpert Herr Seeburg die Risiken, die sich aus einer stark entgrenzten Erwerbsarbeit ergeben. Dieser Fall steht in besonderem Maße für ein gescheitertes Zeitarrangement und die Folgen einer extensiven betrieblichen Zeitkultur. Insbesondere ein stark ansteigender Berg von Überstunden, der kaum zu bewältigen ist, sowie permanenter Zeitdruck tragen neben weiteren betrieblichen Faktoren mit zu einem kritischen Gesundheitszustand. Nervöse Störungen und Konzentrationsstörungen haben seine Leistungsfähigkeit bereits stark beeinträchtigt, große Zukunftssorgen lassen erahnen, wie sehr ihm die Arbeitssituation zu schaffen macht.

b) Kreativer Zeitumgang

Für beide Beschäftigten ist darüber hinaus ein kreativer Zeitumgang kennzeichnend, der bei Herrn Wiese wesentlich stärker ausgeprägt ist als bei Herrn Seeburg. Die Arbeitsorientierung von Herrn Wiese hat einen künstlerischen Anspruch, der sich auch die zeitlichen Arbeitsbedingungen anpassen sollten. Das Zeithandeln hat für Herrn Wiese die Funktion, der inneren Logik einer Tätigkeit gerecht zu werden. Eine Stechuhr-Mentalität oder rigide Arbeitszeitsysteme sind dafür hinderlich. Um eine Aufgabe mit der für ihn nötigen Befriedigung zu erledigen, sind flexible Arbeitszeiten unerlässlich – am liebsten ohne Begrenzungen wie das Verbot von Wochenend- oder Nachtarbeit. Sein eigenes Tempo und der von ihm gewählte Arbeitsumfang sind ausschlaggebend für die täglichen Arbeitszeiten. Erst diese selbst gewählten Rhythmen teilen die Arbeitsschritte in „natürliche Grenzen“ und sind Voraussetzung dafür, dass die Arbeit abgeschlossen werden kann und gedanklich nicht mit nach Hause genommen werden.

Dennoch orientiert sich die Arbeit an einer eigenen Zeitstruktur, die als improvisiertes Basteln bezeichnet werden kann. Eine lockere Zeitstruktur dient Herrn Wiese als Basis, auf der er flexibel improvisiert werden kann. Auf diese Weise sollen bewusst auch unorthodoxe und chaotische Situationen entstehen, die Kreativität und neue Lösungen generieren. Ganz wesentlich für diesen Zeitumgang ist die Konzentration auf die Arbeit und daraus resultierende Herausforderungen – weniger die Orientierung an Zeitplänen oder Höchstarbeitsgrenzen. Auch bei Herrn Seeburg sind trotz seiner schwierigen Zeitbedingungen, durch auch diese kreativen Elemente in seinem Zeitumgang zu beobachten. Auch er hat eine chaotische und wenig systematische Art, sich mit seinen Tätigkeiten zu beschäftigen, hinter der eine kreative Ader steckt. Die Lust am Improvisieren und offenen Gestalten der Arbeit (vor allem beim „Hackern“) sind noch deutlich zu spüren. Auch seine Berufsbiografie ist geprägt durch eine lange und intensive Beschäftigung mit Computertemen. Allerdings fehlen Herrn Seeburg die steuernden Fähigkeiten, so dass deutliche Tendenzen der Überforderung festzustellen sind; sein Zeitmanagement wird von ihm selbst als chaotisch bezeichnet, da Kontostände ständig überlaufen und dennoch Mehrarbeit unbezahlt verfällt.

c) Verschwenderischer Zeitumgang

Im Zeitumgang von Herrn Wiese spielt Zeitdruck überhaupt keine Rolle; anders als im Typ II „Leistungsorientierung“ wird weniger aktiv auf die Zeitgestaltung eingewirkt. Alle Rahmenbedingungen werden bewusst als Störungen beiseitegelassen, die von der eigentlichen Tätigkeit ablenken. Auch geht es weniger um ein passives Einlassen auf Zeitstrukturen wie im Typ I, sondern eher um die vollständige Konzentration auf die aktuelle Tätigkeit (im Hier und Jetzt). Herr Seeburg leidet dagegen sehr stark unter dem allgegenwärtigen Zeitdruck und fühlt sich dadurch in seiner Konzentration und Kreativität eingeschränkt. Sein ideales Arbeitstempo wäre wesentlich langsamer („gemütlich Arbeiten“) und deutlich weniger auf Effizienz ausgerichtet. Seine Lösung ist deshalb auch keine Intensivierung der Arbeitszeit, sondern die Verlängerung der Arbeitszeit mit der Entgrenzung von Arbeit und Leben.

In beiden Fällen ist die zeitliche Orientierung nicht auf Ökonomisierung der Zeit gerichtet. Herr Wiese unterscheidet sehr deutlich zwischen Entwicklungsprojekten und Tagesprojekten, in denen der kurzfristige Profit im Mittelpunkt steht. Für die Wahl des Arbeitgebers hat es eine große Rolle gespielt, dass langfristige, auf nachhaltige Entwicklung angelegte Projekte im Unternehmen praktiziert werden. Das Hauptaugenmerk der Arbeitsorientierung gilt verstärkt den inhaltlichen Aspekten der Tätigkeit. Der Zeithrhythmus und die Zeitorientierung ordnen sich diesem „Diktat“ der Tätigkeit unter. Dies schließt auch ein, dass Zeit verschwendet werden muss, um kreative Prozesse zu befördern; dass betriebliche und gesetzliche Zeitgrenzen hinderlich sind, um den Arbeitsprozessen gerecht zu werden und dass Entwicklungen insgesamt Zeit benötigen, um qualitative Fortschritte zu erzielen. So unterschiedlich beide Fälle gelagert sind, zeigen sie ein erfolgreiches und ein gescheitertes Zeitarrangement, in dem die starke Erwerbsorientierung sich mit einer kreativen Arbeitsorientierung verbindet, die bewusst auf kurzfristiges betriebswirtschaftliches Denken verzichtet.

7.4.4 Zwischen den Typen

Herr Burgmeister ist der einzige Beschäftigte im Sample, der sich keinem der drei Typen des Zeitumgangs eindeutig zuordnen lässt. Dies kann angesichts der geringen Fallzahl ein Zufall sein, ebenso könnte der berufsbiografische Hintergrund Licht auf diese Uneindeutigkeit werfen. Als Quereinsteiger hat er in verschiedenen nichtakademischen Berufen jenseits der IT-Branche gearbeitet; dieser fehlende habituelle Hintergrund könnte die Erklärung dafür liefern, weshalb sich Herr Burgmeister zwischen den beiden Typen „Orientierung an Zeitgrenzen“ und „Leistungsorientierung“ befindet. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass er im Interview die Herausbildung von Gruppenidentitäten thematisiert, was ebenfalls ein Hinweis auf Habitusunterschiede liefert.¹⁹¹ Auch in der Bewertung des Arbeitszeitmodells ist er wesentlich zurückhaltender als seine Kollegen. Die unflexiblen Arbeitszeiten werden nicht kritisiert, sondern Flexibilisierungsmöglichkeiten durch das Gleitzeitkonto deutlich positiver betrachtet als die Kollegen. Hier auch spielen die Erfahrungen mit Arbeitszeiten in anderen Berufen eine Rolle.

Als Quereinsteiger in einem IT-Betrieb steht er auch für die sich wandelnden Berufsbilder bzw. die Verflüssigung von ehemals festen Berufsstrukturen.

Herr Burgmeister steht aber auch für ein besonders gelungenes Arrangement zwischen individuellen und betrieblichen Interessen. Sein Zeitumgang ist einerseits auf eine gute Work-Life-Balance gerichtet, die ihm genauso gut gelingt, wie andererseits durch seine Leistungsorientierung

¹⁹¹ Da er sich in seinem ersten Jahr in Betrieb R befindet und in der Integrationsphase steckt, sind diese habituellen Muster für ihn besonders prägnant.

den Bedürfnissen des Unternehmens gerecht zu werden. Explizit werden von ihm die geregelten Arbeitszeiten als ein wesentlicher Motivationsfaktor seiner Arbeit benannt. Auch dies zeigt, wie gut persönliches Zeitarrangement und betriebliche Arbeitszeitorganisation und -kultur zusammenpassen. Insofern könnte er ebenso gut einen neuen Typus repräsentieren, der Arbeitsanforderungen und lebensweltliche Anforderungen besonders gut miteinander in Einklang bringt.

7.5 Fallbeispiele: Typ I „Orientierung an Zeitgrenzen“

Der erste Zeitumgangsstil orientiert sich stark an normativen Zeitgrenzen und ist stark auf die Lebenswelt ausgerichtet. Wesentlich ist ferner ein eher passiver Zeitumgang, der auf Zeitstrukturen oder Rhythmen reagiert und weniger aktiv gestaltet. Bei drei Beschäftigten, die sich eindeutig zu diesem Typus zählen lassen, fehlt eine Leistungsorientierung (Motivation) und auch das Bemühen um eine Ökonomisierung der Zeitprozesse ist nicht zu erkennen. Herr Müller und Herr Kirchner sind Projektleiter in Betrieb R, Frau Panter ist Projektbeschäftigte in Betrieb D. Herr Burgmeister aus Betrieb R lässt sich weniger eindeutig zuordnen und hat Zeitumgangsformen, die sich teilweise in diesem Typus und teilweise im Typus der Leistungsorientierung wiederfinden. Um die individuellen Ausprägungen innerhalb dieses Typus von Zeitumgangsstilen deutlich zu machen, wurde jedem Fallbeispiel ein Motto hinzugefügt, das seinen spezifischen Charakter veranschaulicht.

7.5.1 Herr Müller: Ressourcenorientierter Stil unter Einbeziehung von normativen Standards

Herr Müller ist 34 Jahre alt und Projektleiter im Betrieb R. Er ist Diplom-Ingenieur im Bereich Elektronik und hat ein Nettoeinkommen von ca. 80.000 Euro im Jahr. Auch seine Eltern üben bereits naturwissenschaftlich-technische Berufe aus: Seine Mutter ist Konstrukteurin, sein Vater ist Maschinenbauingenieur. Herr Müller lebt mit seiner Freundin zusammen und das Paar hat keine Kinder.

Konkrete Arbeit und Status im Betrieb

Herr Müller ist als Vollzeitbeschäftigter Projektleiter im Unternehmen R für zwei Projekte verantwortlich, die Hardware, Software und Firmenware für Steuerungstechniken entwickeln. In dem größeren Projekt wird eine Hardware für den professionellen Betriebsfunk entwickelt. Auch die zugehörige Software für das mobile Kommunikationssystem ist Bestandteil des Projektes. Das zweite Projekt befindet sich in der Anfangsphase. Hier sollen meteorologische Messgeräte entwickelt und gebaut werden.

In seiner Funktion als Projektleiter muss Herr Müller vor allem die Organisation und Kontrolle der verschiedenen Projekte in seinem Verantwortungsbereich im Auge behalten. Projektentwicklung, neue Projekte, Termin-/Kostenplanung und die Abstimmung mit den Projektmitgliedern gehören zu dem großen Spektrum seiner Tätigkeitsfelder. Alle zwei Wochen findet eine sechsstündige Gruppenleiterbesprechung statt, auf der neben allgemeinen Themen im Unternehmen die verschiedenen Umsetzungsprozesse der Projekte diskutiert werden. Zu den Projektmanagementaufgaben gesellen sich Aufgaben, die im Kundenkontakt erfüllt werden und Führungsfunktionen im Projektteam. Dies sind einerseits Fachgespräche wie Diskussionen über technische und elektronische Probleme andererseits die Betreuung und Beobachtung der Projektbeschäftigten.

In der Definitionsphase, also, wenn ein neues Projekt begonnen wird, sind die Absprachen mit den Kunden zunächst sehr zeitintensiv. Die Kalkulation des Projektes, Voruntersuchungen, Unterbreitung des Angebots, Diskussionen und gegebenenfalls die Korrektur von Spezifikationen bestimmen in dieser Phase die Kundenbeziehungen. In der Startphase des neuen Projektes stehen die Besprechungen mit den Kunden im Mittelpunkt. Am Tag vor dem Interview hat Herr Müller z. B. den ganzen Tag Telefonate geführt und einen Abgleich der Herstellungskosten sämtlicher Baugruppen durchgeführt. Schließlich musste er parallel zu den laufenden Projekten auch Recherchen für neue Projekte vornehmen.

Projektarbeit

Flexibilität ist in erster Linie dann notwendig, wenn das relativ strenge Terminkorsett gesprengt wird. Im aktuellen Hauptprojekt, das vor zweieinhalb Jahren begann, hat sich bereits eine Verzögerung von einem halben Jahr ergeben. Durch mehrere Terminverschiebungen, die vor allem durch Verzögerungen seitens des Kunden verursacht wurden, konnten Beschäftigte nicht rechtzeitig aus ihren alten Projekten

herausgenommen werden. Meist werden bei der Planung keine Puffer oder zu kleine Puffer eingebaut. Und so kann es immer wieder vorkommen, dass die Verzahnung der einzelnen Arbeitsschritte nicht fristgerecht erfolgt und Verzögerungen nach sich ziehen. Zeitweise werden Projektbeschäftigte in andere Projekte stärker eingebunden, weil dort ebenfalls Schwierigkeiten aufgetaucht sind oder dringlichere Aufgaben erledigt werden müssen. Terminverschiebungen sind also stetige Begleiter eines Projektes und erfordern eine permanente Flexibilität in der Arbeitsorganisation.

Kommunikation ist im Projekt sehr wichtig, um die verschiedenen Arbeitsteile sowie die zeitlichen Projektphasen aufeinander abzustimmen. Je nach Projektstand variieren die Kommunikationsformen: Zu Projektbeginn ist ein intensiver Austausch mit allen Beteiligten erforderlich, um Fehler in dem komplexen Projektgefüge zu vermeiden. In dieser Phase können auch intensive Diskussionen erwünscht sein, um möglichst viele Missverständnisse und Unklarheiten aus dem Weg zu räumen. In späteren Phasen beschränkt sich die Kommunikation auf regelmäßige Gespräche zum Stand der Arbeit sowie auf wöchentlichen Kleingruppentreffen, auf denen zu bestimmten Problemen sich die entsprechenden Verantwortlichen austauschen. Selbstkritisch berichtet Herr Müller, dass in seinen ersten Projekten zu viele Projektgespräche mit zu vielen Beteiligten abgehalten wurden. Doch die beabsichtigte Maßnahme zum Teamzusammenhalt erwies sich als zu aufwendig. Darüber hinaus wird die Kommunikation im Projekt von Herrn Müller unterstützt. Einzelne Projektbeschäftigte müssen sich untereinander beraten, wenn Abstimmungen notwendig sind oder Schwierigkeiten auftauchen. Immer wieder kommt es vor, dass die Projektorganisation umgestellt und den neuen Erfordernissen angepasst wird.

Die Kundenbetreuung spielt vor allem in der ersten Phase eines Projektes eine wichtige Rolle. In der Voruntersuchung müssen alle Seiten eine möglichst genaue Vorstellung davon entwickeln, was die genauen Ziele sind. Läuft das Projekt dann an, reduziert sich der Kontakt auf ein Minimum. Erst wenn die Tests beim Kunden sowie die Inbetriebnahme anstehen, intensiviert sich der Austausch wieder. Modifikationen, die der Kunde innerhalb einer Entwicklungszeit wünscht, sind eher die Ausnahme. Aufgrund der hohen technischen Spezialisierung des Produkts ist der Kunde allerdings kaum in der Lage, die verschiedenen Alternativen zu beurteilen. Er ist darauf angewiesen, dass er den Informationen der Experten und Expertinnen vertrauen kann. Dem IT-Unternehmen steht demgegenüber eine Fülle von Realisierungsmöglichkeiten zur Verfügung, die in den Verhandlungen mit dem Kunden festgelegt werden. Der inhaltliche Vorsprung gegenüber dem Kunden eröffnet einige Möglichkeiten, die Entscheidungen im eigenen Interesse zu beeinflussen. Meist beinhaltet der endgültige Kontrakt einen doppelten Kompromiss zwischen qualitativen und monetären Aspekten einerseits und zwischen antizipierten Kundenzielen und technisch anspruchsvoller Realisierung durch die Entwickler/-innen andererseits. Dabei wird das Vertrauensverhältnis zwischen Kunden und Projektleiter betont sowie die gute Position aufgrund des eigenen Expertenwissens.

„Na ja, es ist so, dass ich den Kunden eigentlich die Vorschläge mache, das ist die Selbständigkeit, die ich da hab. Da geb’ ich ihm mehrere Vorschläge und er sagt, gut, machen Sie es so. Also, (.) man kann bald sagen, der Kunde, ja weil der eigentlich zufrieden ist, mit dem was wir jetzt machen, dass er uns die Freiheiten lässt. Was aber wieder zum Nachteil sein kann, weil wir jetzt sogar manchmal Spezifikationen schreiben, die eigentlich der Kunde hätte schreiben sollen.“ (318)¹⁹²

Vorgesetzte

In seiner Funktion als Projektleiter mehrerer Projekte sind zwei Ebenen deutlich zu unterscheiden. Zum einen seine eigenen Vorgesetzten im Management, die ihn kontrollieren, begutachten und für die Karriere innerhalb des Betriebes maßgeblich sind und zum anderen seine Vorgesetztenfunktion gegenüber den Projektbeschäftigten, für die er in der Doppelrolle als Teil des Managements und als

¹⁹² Die Nummern nach den Interviewzitatzen beziehen sich jeweils auf die erste Zeile der Interviewabschrift. In den Kapiteln, in denen die Quelle eindeutig einer/einem Interviewten zuzuordnen sind, erfolgt lediglich die Zeilennummer ohne Namensangabe.

Mitglied des Projektes fungiert. Das Verhältnis von Herrn Müller zu den eigenen Vorgesetzten bleibt bis auf den Konflikt um die Kernarbeitszeit und die informelle Regelung innerhalb der eigenen Projektteams unerwähnt. Als Führungskraft ist er darum bemüht, seine Loyalität gegenüber dem Unternehmen zu beweisen, indem Interna des Managements nicht nach außen dringen. Umso bemerkenswerter ist die deutliche Kritik an der geltenden Arbeitszeitregelung und der praktischen Umgehung der betrieblichen Normen durch informelle Absprachen in seinem Zuständigkeitsbereich. Herr Müller sucht nicht die aktive Auseinandersetzung mit seinen Vorgesetzten, sondern interpretiert das Verhalten der Geschäftsleitung – von der er annimmt, sie sei über die Regelungen informiert – als stillschweigende Zustimmung. Von einer geübten offenen Konfliktkultur kann vor dem Hintergrund der massiven Kritik an der betrieblichen Arbeitszeitpraxis kaum die Rede sein.

Rolle des Vorgesetzten

In seiner Funktion als Vorgesetzter argumentiert Herr Müller bei den Themen *Kontrolle und Autonomie* weitgehend aus der Position eines Vorgesetzten, der seine Firma vertritt und eine Abteilung leitet. Aus den verfügbaren Freiheiten aber auch an der Art, wie er das Problem der Gleitzeit durch informelle Umgehung gelöst hat, lässt sich das Vertrauen ablesen, das er von der Geschäftsführung genießt. Seine Leitungsfunktion nimmt Herrn Müller vorwiegend als eine Kontrolle und Einhaltung der zeitlichen und materiellen Ressourcen wahr:

„Das ist die Hauptaufgabe des Projektleiters, dass Termine eingehalten werden, dass die Stunden eingehalten werden und dass die Material- und Sachkosten so bleiben, wie sie einkalkuliert worden sind, wenn nicht noch besser.“ (334)

Das umfangreiche und sehr ausdifferenzierte System der Qualitätssicherung und Qualitätsüberwachung dient dem Projektleiter als engmaschiges Netz der indirekten Steuerung. Darüber hinaus prägt er aber auch ganz wesentlich mit seinem Führungsstil die Kommunikation in seinen Projekten. Kontrolle wird von Herrn Müller weniger als eine Aufsicht verstanden, sondern als Hilfestellung und Beratung in bestimmten schwierigen Umständen. Diese Überwachungsfunktionen haben eher den Charakter von kollegialem Beobachten.

„Na ja, das ist auch Projektleitertaufgabe dieses Qualitätsmanagement, dieses Controlling, weil der Bearbeiter, der wird dann betriebsblind mit der Zeit. Der macht dann sein Ding, der macht dann Fehlersuche, sucht voll auf seiner Platine. Weil er doch denkt, es könnte doch seine Platine sein und kann sogar in eine Sackgasse kommen. Da muss man ihn dann früher raus holen. Dann muss da einer, der Projektleiter, der nicht so tiefe Ahnung hat, aber der das System kennt, der kennt es denn wahrscheinlich besser als der einzelne Mitarbeiter, der holt ihn dann da halt wieder raus, dass er sich nicht darin verstrickt.“ (292)

Besonders wird der partnerschaftliche Charakter dieser Führungsaufgabe hervorgehoben. Herr Müller schildert sehr anschaulich den kommunikativen Dialog zwischen den Projektbeschäftigten – hier Bearbeiter – und der Leitung. Um den Mitarbeiter zu einer Verhaltensänderung zu bewegen, ist die Anweisung von oben der falsche Weg. Vielmehr wird hier versucht, den Mitarbeiter im Schlagabtausch mit Argumenten davon zu überzeugen, wie man vorgehen kann.

„Also, der Projektleiter macht eigentlich diese Qualitätsmanagement-Aufgaben. Der macht auch diese ganzen Qualitätsmessungen mit, der Projektleiter bei uns und Fehleranalyse von dem ganzen System. Und sagt dann wieder, also, ich schätze, dass deine Platine die und die Macken hat. Und dann sagt der Bearbeiter wieder, nö wieso, die Platine auf meinem Tisch spielt die doch wunderbar. Na ja, dann muss man ihm das beweisen. Denn wenn man ihm das so ein bisschen beweist, dann klickt's bei ihm auch und dann kommt er wieder richtig.“ (297)

Zum Führungs- oder Kontrollverständnis gehört auch die Beteiligung der Beschäftigten, worin sich ein partizipativer Führungsstil äußert. In der Kommunikation kann die Führungskraft umgestimmt werden, wenn sie nicht die besseren Argumente auf ihrer Seite hat. Und manchmal erfordert die Situation, dass

den Beschäftigten das Gefühl gegeben wird, ihre Meinungen und Bewertungen können auch gegen die Führungsebene durchgesetzt werden:

„Na ja, man wird auch von den Mitarbeitern geleitet. Manche Mitarbeiter in der Gruppe, die wollen nicht irgendwelche Gespräche machen tagelang, nicht irgendwelche Rundensitzungen abhalten, die wollen arbeiten /schmunzelt/. Und so wird sich auch der Gruppenleiter dem fügen, denk ich mal. Also in dem Sinne auch eine Einschränkung, dass doch nicht der Gruppenleiter machen kann, was er will. Der hört sich das an, der Mitarbeiter gibt seine Vorschläge und wenn's denn so im Einklang mit den anderen Mitarbeitern ist, wenn der Gruppenleiter überstimmt wird, dann macht man's halt so. Man will ja auch nicht so richtig den Daumen drauf halten.“ (352)

Durch den relativ aufwendigen Abstimmungs- und Koordinierungsprozess besonders in der Initiierungsphase werden alle Beschäftigten von Herrn Müller in das Projekt eingebunden, beteiligt und die Zuständigkeiten festgelegt. Alle Projektbeschäftigten sind auf diese Weise aktiv in das Projekt involviert und tragen ihren Teil der Verantwortung. Diese indirekte Form der Projektsteuerung hat den Vorteil, dass Eingriffe von Seiten der Projektleitung limitiert bleiben und die Selbststeuerung der Beschäftigten einen wesentlichen Teil der manageriellen Aufgaben obsolet macht. Am Ende der Arbeitsphasen müssen sich die Beschäftigten rechtfertigen, weshalb sie Aufgaben nicht erfüllen konnten.

„Und das Budget hat der Mitarbeiter sich eigentlich mit mir, mit dem Projektleiter erarbeitet. Also, er kann dann danach nicht sagen, ich hab zu viel Zeit verbraucht, weil ihr habt ja falsch geplant. Also er ist voll in der Planung drin. Kann man ihm die Ohren lang ziehen.“ (247)

Die intensive Kommunikation zwischen Projektleitung und Projektbeschäftigten beinhaltet eine starke indirekte Kontrolle. Durch die vielen Gespräche, sei es bei den täglichen Routinegesprächen, den wöchentlichen Kleingruppentreffen oder den vierteljährlich stattfindenden Gesamtprojekttreffen, findet ein ständiger Abgleich mit den vorgegebenen Zielen statt. Vermittelt über die Diskussion um technische und organisatorische Fragen kann die Leitung auf subtile oder weniger subtile Art ihren Einfluss geltend machen. Durch die Eigenverantwortung der einzelnen Beschäftigten wird eine Diskussionsatmosphäre „auf Augenhöhe“ vermittelt, in der die Kontrollfunktionen immer weniger sichtbar werden.

Als Führungskraft ist Herr Müller ein Teil des Managements. Entsprechend berichtet er aus der Sicht eines Vorgesetzten und redet im Interview überwiegend über seinen Führungsstil. Diesen kann man als partnerschaftlich und partizipativ bezeichnen. Unterstützung und Förderung seiner Projektbeschäftigten sind ihm wichtig, genauso wie Rückhalt gegenüber überholten betrieblichen Praktiken. Mit informellen Regelungen setzt er die offizielle Gleitzeitregelung außer Kraft, ohne allerdings in Konflikt mit seinen Vorgesetzten zu gehen. In seiner Position als Vorgesetzter befindet er sich in dem Dilemma einerseits die Kontrollansprüche des Managements gegenüber den Projektbeschäftigten durchzusetzen und andererseits berechnete Kritik an der überholten Arbeitszeitkultur auszudrücken, die den Wünschen und Interessen der Beschäftigten entgegenkommen. Angaben zu den eigenen Vorgesetzten werden kaum gemacht. Aus dem Kontext kann ein loyales Verhalten dem eigenen Management gegenüber geschlussfolgert werden.

Autonomie und Kontrolle in seiner Leitungsfunktion

Die Autonomie wird zum einen durch die Vorgabe der Kunden eingeschränkt, zum anderen durch die betrieblichen Rahmenseetzungen. Innerhalb dieser Grenzen bleibt ein relativ großer Bereich zur individuellen Gestaltung. Auch als Projektleiter kann er seinen persönlichen Stil pflegen und wird nicht durch die Geschäftsführung eingeschränkt. Das vertrauensvolle Verhältnis zu seinen Untergebenen und das Umgehen von betrieblichen Vorgaben ist ein Beleg für seinen individuellen Führungsstil. Die konkrete Organisation der Projekte, also die Gestaltung der verschiedenen Meetings, die Art der Kommunikation, die Auswahl der Mitglieder, die in den verschiedenen Phasen zusammenarbeiten oder zu bestimmten Treffen eingeladen werden, usw. wird in erster Linie vom Projektleiter verantwortet.

„Na, ich hab ein Budget, das darf ich nicht überschreiten. Ich hab Stundenbudget und ich hab Materialsachkostenbudget, das ich nicht überschreiten darf. Das ist meine eingeschränkte Freiheit. Ansonsten kann ich machen, was ich will (schmunzelt) /ah ja/.“ (329)

In der Erfüllung der Arbeitsaufgaben ist der Spielraum für die konkrete Ausgestaltung relativ groß. Meistens werden dem Kunden verschiedenen Alternativen unterbreitet, wie das Produkt aussehen soll und der Kunde wählt dann aus den Möglichkeiten aus. Weil die Kunden meist wenig Kenntnisse über die konkreten Verfahren besitzen, kommen die Vorschläge fast ausschließlich von den Entwicklern und Entwicklerinnen, die damit sehr weitreichende Möglichkeiten haben, die eigenen Optionen zu verwirklichen.

„Na ja, es ist so, dass ich den Kunden eigentlich die Vorschläge mache, das ist die Selbständigkeit, die ich da hab. Da geb’ ich ihm mehrere Vorschläge und er sagt, gut, machen Sie es so.“ (318)

Auch die Wahl des eigenen Führungsstils, bzw. die Entwicklung der eigenen Führungsfähigkeiten wird nicht durch die Geschäftsführung vorgegeben, sondern steht Herrn Müller als Projektleiter frei. Die konkrete Organisation der Projekte, wie die Gestaltung der verschiedenen Meetings, die Art der Kommunikation, die Auswahl der Mitglieder, die in den verschiedenen Phasen zusammenarbeiten, wird in erster Linie vom Projektleiter verantwortet.

Insgesamt offenbart Herr Müller wenig über sein persönliches Verhältnis von Autonomie und Kontrolle. Es lassen zwei widersprüchliche Tendenzen erkennen. Auf der einen Seite schließen große Loyalität gegenüber den Vorgesetzten und vielen Freiheiten in der Ausübung der Tätigkeiten sowie in der Beziehung gegenüber seinen Untergebenen auf ein hohes Niveau von Autonomie. Auf der anderen Seite belegen informelle Regelungen ohne Absprache mit den Vorgesetzten von Herrn Müller eine wenig offene Kommunikationskultur. Aus weiteren Interviews wird deutlicher, dass diese Kultur des Nicht-Umgangs mit Konflikten zu einem selbstverständlichen, nicht hinterfragten Bestandteil des Betriebes gehört.

Konfliktumgang

Außer der Gleitzeitregelung werden keine Konflikte benannt. Auch direkt auf Arbeitszeitkonflikte im Betrieb angesprochen, werden diese von Herrn Müller verneint. Das Betriebsklima wird als sehr freundlich und entspannend empfunden. Informelle Regelungen abseits der manchmal als restriktiv empfundenen Firmenregelung sind immer möglich und werden auch praktiziert. Direkter Druck auf die Beschäftigten wird vermieden und ist wahrscheinlich nicht nötig, da die Beschäftigten, die betrieblichen Anforderungen verinnerlicht haben.

„Also, der Mitarbeiter kann, auch wenn das Projekt am Brennen ist, nach Hause gehen nach zehn Stunden. Da wird auch keiner festgehalten. Das ist auch so offen, dass keiner nachtragend ist, denk ich mal.“ (530)

Zwischen den Projektbeschäftigten und den eigenen Vorgesetzten versucht Herr Müller zu vermitteln, ohne in direkte Auseinandersetzungen gehen zu müssen. Auch wenn sich Herr Müller an verschiedenen Stellen positiv über gewerkschaftliche Positionen und gewerkschaftlich erkämpfte Arbeitszeitstandards auslässt, wird der eigene Betriebsrat mit keinem Wort erwähnt. Das kann auf eine fehlende Kommunikation mit der Interessenvertretung zurückgeführt werden oder aber auf den geringen Stellenwert des Betriebsrates im Unternehmen. Bei der Betriebsfallanalyse zeigt sich, dass letzteres Argument eher zutrifft.

Arbeitszeitorganisation

Der Arbeitszeitumfang schwankt bei Herrn Müller je nach Anforderungen des Projektes: Während der Hochphase eines Projektes, z. B. bei der Inbetriebnahme eines neuen Bausteins, können leicht 50 Stunden pro Woche anfallen (10 Überstunden pro Woche). Auf Dienstreisen, die in regelmäßigen Abständen anfallen, können auch 14 Stunden pro Tag auflaufen (inklusive der Reisezeiten). In der Regel folgt sein Tagesablauf mit relativer Zuverlässigkeit einem alltäglichen Muster. Nach einem

einstündigen Fahrtweg beginnt er um acht Uhr dreißig seine Arbeit und endet variabel zwischen 18 Uhr und spätestens 19 Uhr dreißig. Am Mittag macht er gewöhnlich eine Mittagspause von einer Stunde.

Der tägliche Arbeitszeitrahmen liegt zwischen sechs Uhr und 19 Uhr. Die Kernarbeitszeit zwischen acht Uhr dreißig und 15 Uhr dreißig. Die Höchstgrenze der Konten sind 60 Stunden bzw. 40 Stunden im Minusbereich. In der Praxis werden von allen Beschäftigten keine Minusstunden gesammelt, sondern ausschließlich Plusstunden angehäuft. Der Kontoabbau erfolgt entweder stundenweise oder tageweise, wobei maximal 15 ganze Tage im Jahr vom Gleitzeitkonto genommen werden können. Normalerweise häuft Herr Müller in den heißen Phasen des Projektes einige *Überstunden* an und bummelt diese in den Zeiten zwischen zwei Projekten wieder ab. In diesen arbeitsintensiven Phasen können bei ihm bis zu zehn Überstunden pro Woche anfallen, so dass zwischen 20 und 30 Überstunden im Monat entstehen. Überstunden werden im Betrieb R grundsätzlich nur auf ein Gleitzeitkonto übertragen, welches das einzige Instrument der Kontobewirtschaftung darstellt. Das Gleitzeitkonto dient insbesondere dazu, die Mehrarbeit zu kontrollieren und abzufedern. Überstunden, die über den zehn Stunden tägliche Arbeitszeit liegen (mit Ausnahme der Dienstreisen) gehen, fallen herunter und werden nicht abgegolten.

„Das kommt aber auch daher, dass wir auch bloß zehn Stunden arbeiten dürfen. Alles, was darüber ist, wird abgeschnitten und ist nicht IG-Metall-gerecht.“ (508)

Auf den regelmäßig stattfindenden Dienstreisen können die Zeitbelastungen beträchtlich anwachsen. Bis maximal 18 Stunden einschließlich der Reisezeit kann so ein Arbeitstag für Herrn Müller lang sein. Im Durchschnitt fallen auf den Dienstreisen allerdings nur 12 bis 14 Stunden Arbeitszeit an.

Charakteristisch für die Analyse der Arbeitszeitorganisation von Herrn Müller ist eine Unterscheidung zwischen seinen persönlichen Arbeitszeiten, die sich loyal an die betrieblichen Vorgaben anpassen und den zeitlichen Bedürfnissen seiner Projektbeschäftigten. Hier ist er als direkter Vorgesetzter bereit Regeln zu umgehen, um den Beschäftigten entgegen zu kommen und ihnen mehr Flexibilität zuzubilligen. Ähnlich wie seine Projektbeschäftigten befindet er das betriebliche Zeitregime für zu starr; als Führungskraft fühlt sich Herr Müller dazu verpflichtet, als Vorbild zu agieren und sich an die vorgegebenen Zeiten mit Kernarbeitszeiten und Zeitkontogrenzen zu halten. Er bewertet das bestehende Arbeitszeitmodell als nicht zeitgemäß, da die langen Kernarbeitszeiten Flexibilität verhindern und nicht den Bedürfnissen der Beschäftigten entsprechen; manche Mitarbeiter/-innen möchten lieber früher kommen, andere lieber bis in den Abend hinein arbeiten. Für seine Beschäftigten nimmt Herr Müller einen Bruch mit den offiziellen Zeitvorgaben in Kauf, ohne diese Regelverletzung allerdings offen zu thematisieren. Für seine Projektbeschäftigten hat er de facto eine Gleitzeit ohne Kernzeit installiert. Da das System bereits längere Zeit besteht, vermutet er eine stillschweigende Duldung der Geschäftsführung, die seiner Meinung nach Kenntnis des Regelbruchs haben müsste.

„Ja, das ist jetzt auch wirklich äh so ein Punkt. Da ist es so, dass hier bei R nicht zeitgemäß ist, muss ich da sagen. Ich weiß nicht (schmunzelt) (.) ist ja anonym und [...] ich hab Mitarbeiter in meiner Gruppe drin, die möchten länger ausschlafen. Manche haben auch einen weiteren Weg, die schaffen das nicht, würden aber dafür auch länger arbeiten. Und so hab ich ein stillschweigendes Abkommen mit den Mitarbeitern, dass die später kommen dürfen.“ (367)

Wenn Herr Müller mehr Einfluss auf die eigene Arbeitszeitgestaltung hätte, würde er seinen Arbeitszeitrhythmus am liebsten an die natürlichen Jahreszeiten anlehnen: Im Winter würde er mehr arbeiten und im Sommer weniger arbeiten, um dafür die größere Freizeit zu genießen.

„Ich steh im Dunkeln auf und komm im Dunkeln nach Hause, da ist sowieso tristes Wetter. Während im Sommer das denn schon besser wäre, wenn man weniger Arbeitszeit hat.“ (564)

Durch den vom Projektverlauf diktierten Zeitplan lässt sich seiner Meinung nach diese saisonale Flexibilität nur sehr begrenzt realisieren. Allerdings ließe sich durch eine Verkürzung oder Abschaffung der Kernarbeitszeiten eine bessere Anpassung an die eigenen Zeitinteressen erreichen.

Belastungen

Gesundheitliche Probleme durch die Überstunden sind bisher bei Herrn Müller nicht aufgetreten, da immer wieder genügend Regenerationszeiten zwischen den heißen Projektphasen zur Verfügung stehen. Außerdem ist Herr Müller bestrebt durch sportliche Aktivitäten wie Radfahren den Arbeitsstress wieder abzubauen. Negative Auswirkungen durch das zyklische Arbeitszeitverhalten können aufgrund der kurzen Interviewstellen nicht gefolgert werden. Herrn Müllers Verweis auf die ausreichenden Erholzeiten lässt vermuten, dass keine negativen Folgen der langen Arbeitszeiten während heißer Projektphasen eingetreten sind oder mögliche Beanspruchungen nicht thematisiert werden, weil das als ein Zeichen der Schwäche interpretiert werden könnte.

Zeitbalancen

Neben der Verteilung der Arbeitszeit wird auch an der Dauer der Arbeitszeit Kritik geäußert. Die pikante Situation, dass im Mutterkonzern in Bayern die 35-Stunden-Woche praktiziert wird, empfindet Herr Müller als ungerecht. Die um fünf Stunden längere Arbeitszeit in Ostdeutschland wird als eine deutliche Benachteiligung gegenüber den Westkollegen und -kolleginnen erfahren. Eine Reduzierung der Arbeitszeit würde zeitliche Belastungen vermindern und ein Zeitarrangement ergeben, das seinen lebensweltlichen Bedürfnissen entgegenkommt. Damit könnte er seine Zeitbalancen stärker ausgleichen und dem lebensweltlichen Anteil ein größeres Gewicht verleihen. Mehr Zeit für Freizeitaktivitäten und Zeiten mit der Familie (Freundin) bleiben bei einer 40-Stunden-Woche auf der Strecke und verschlechtern die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

„Ich sag ja, 40-Stunden-Woche ist nicht das Gute daran. Man muss es ja vereinbaren. Es wäre schon besser weniger.“ (595)

Die Dominanz der Erwerbsarbeit in seiner Work-Life-Balance wird deutlich hinterfragt und mit dem Verweis auf die in Europa üblichen Zeitnormen (40-Stunden-Woche) akzeptiert. Herr Müller könnte sich als Projektleiter sogar vorstellen Teilzeit zu arbeiten, wenn sich die finanziellen Einbußen in Grenzen halten würden, was bei seinem Status eine bemerkenswerte Haltung darstellt. Dann würde er die Arbeitszeit saisonal variieren und die freie Zeit vorzugsweise im Sommer nutzen, um mehr Freizeitaktivitäten wahrzunehmen. Allerdings ist die Bereitschaft zur Arbeitszeitreduzierung eher theoretisch, da Herr Müller bisher keine ernsthaften Versuche unternommen hat, eine Teilzeitarbeit wirklich umzusetzen.

„Die 40 Stunden sind zu viel, die sollten weniger sein. (...) Sonst geht's. Aber 40 Stunden arbeiten sie ja überall in Europa, in Frankreich, in Holland, in Spanien, 40 Stunden länger ... ist alles ähnlich, nur halt dass sie hier in südlichen Ländern eine längere Mittagspause haben, dafür aber dann nach hinten raus länger haben. Das ist eigentlich ähnlich. (...) Außer Bayern, da ist es nicht so. /Da gibt's viele Feiertage in Bayern/ Und die 35-Stunden-Woche in Bayern.“ (575)

Die Befürwortung einer 35-Stunden-Woche kann durchaus als Kritik an seiner ausufernden zeitlichen Inanspruchnahme durch die Erwerbsarbeit interpretiert werden. Die Umsetzung der 35-Stunden-Woche müsste dann mit mehr Personal bewerkstelligt werden.¹⁹³

Die zeitlichen Rhythmen der Projekte sind trotz ihrer Schwankungen für Herrn Müller relativ gut absehbar und langfristig planbar, denn um die sogenannten Meilensteine herum – wie Inbetriebnahme, Fertigung von Teilsystemen oder Abnahmen von bestimmten Systemen – können die arbeitsintensiven Phasen des Projektes relativ gut vorhergesehen werden. In dieser Zeit werden die meisten Überstunden geleistet und hier sind Aus- und Erholzeiten stark eingeschränkt. Allerdings können sich die Meilensteine auch verschieben, so dass die gesamte Projektstruktur flexibilisiert wird.

„Wenn man so ein Projekt hat, so ein zweieinhalbjähriges Projekt hat, weiß man, wann's passiert. Immer wenn die Platinen kommen, also wenn sie gefertigt wurden, wenn man eine Inbetriebnahme machen muss

¹⁹³ „Da müssen sie denn mehr einstellen.“ (475)

oder wenn man eine Abnahme hat. Und eine Abnahme, das sind richtig Meilensteine, sagt man bei uns, die sind eigentlich fest. Es kann dann aber sein, dass sie sich nach hinten verschieben. Weil die Inbetriebnahme nicht so gelaufen ist, wie man sich das vorgestellt hat. Und anhand dieser festen Meilensteine kann man schon eine Urlaubsplanung machen, sag ich mal.“ (443)

Der Urlaub ist die wichtigste Zeitinstitution bei der sich die Interessen der Beschäftigten gegen die betrieblichen Interessen durchsetzen lassen. Wenn ein Urlaub bereits ein halbes Jahr im Voraus gebucht wird und der Urlaub in die Ferienzeit fällt, dann können auch die Projekte gegenüber den Beschäftigtenbedürfnissen ins Hintertreffen geraten.

„Und manche buchen dann aber auch schon im Sommer und dann kann's schon passieren, dass das Projekt rein rutscht. Aber dann geht der Urlaub vor, das würde denn die Firma nicht bezahlen. Also, so was gibt's auch, dass das Projekt denn doch den Kürzeren zieht. Meistens sind es die großen Urlaube, die drei, vier Wochen, die man sich im Sommer nimmt, wenn man etwas gebucht hat. Und da ist es eigentlich zum Glück immer so, dass die Kunden ja auch Urlaub haben /schmunzelt/, in der Zeit und es denn doch ruhiger wird.“ (460)

Auch regelmäßige Sporttermine sind für Herrn Müller mit diesen Arbeitszeiten kompatibel und ermöglichen eine planbare Freizeitgestaltung. Weitere Freizeitaktivitäten hängen stark von den Belastungen des aktuellen Arbeitstages ab. Was größere Zeiträume und die Urlaubsplanung betreffen, so ist auch hier die Planbarkeit relativ verlässlich. Anhand von Meilensteinen werden die Projektziele Schritt für Schritt abgearbeitet. Die Meilensteine sind zeitlich relativ gut festgelegt, so dass ungefähre Einschätzungen der Spitzenzeiten sowie der ruhigeren Zeiten vorgenommen werden können. Auch wenn sich die Meilensteine durch unvorhergesehene Projektablaufe nach hinten verschieben, bewegen sie sich in einem kalkulierbaren Rahmen. Ist der Urlaub aufgrund dieser Meilensteine festgelegt und bereits gebucht, werden die familiären Belange der Beschäftigten berücksichtigt. Nicht zuletzt auch aus finanziellen Gründen, da der Betrieb das Geld für eine Umbuchung sparen möchte.

Insgesamt fällt auf, dass persönliche Zeitbedürfnisse kaum eine Rolle spielen und bis auf den Wunsch nach Arbeitszeitschwankungen im Jahresverlauf nicht mal andeutungsweise geäußert werden. Hier zeigt sich eine weitgehende Übereinstimmung mit den Projektzielen und Betriebserfordernissen. Wie sehr das Gleitzeitkonto ausschließlich für betriebliche Zwecke genutzt wird, unterstreicht die Aussage von Herrn Müller, dass das Zeitkonto grundsätzlich im Plus ist und die Zeitorganisation permanent am oberen Ende gefahren wird. Leerlaufzeiten kommen so gut wie nicht vor. Für seine Projektbeschäftigten nutzt er seine Machtposition als Leiter aus, um ein informelles Arbeitszeitregime zu etablieren, das er selbst aber nicht in Anspruch nimmt.

Motivation

Im Gespräch mit dem Interviewer machte Herr Müller aufgrund seiner Sprechweise und seiner Gestik einen sehr lebhaften und engagierten Eindruck, dem die Arbeit und dabei besonders der Umgang mit Menschen viel Spaß macht. Dennoch bleiben die Textpassagen hinter diesem Eindruck im Interview zurück. Nur einmal äußert sich Herr Müller konkret positiv zu seiner Arbeit im Unternehmen, im Vergleich mit anderen Arbeitsbedingungen in anderen Firmen. Der Satz, „So an sich die Arbeit hier gefällt mir eigentlich sehr gut, muss ich sagen.“ (610) klingt wenig begeistert. Die Diskrepanz zwischen diesen verschiedenen Eindrücken lässt sich einerseits als ambivalente Wahrnehmung der Arbeitssituation interpretieren. Sie kann andererseits auch damit erklärt werden, dass es Herrn Müller schwerfällt, in überschwänglichen Worten über seine Arbeit zu berichten.

Weiter schätzt Herr Müller die Kreativität und die Freiräume, die sich aus seiner Arbeit ergeben und im Widerspruch zu den begrenzten Spielräumen in der Arbeitszeitgestaltung in der Organisation seiner Tätigkeiten und sonstigen Projektleitung wesentlich größer sind. Nicht zuletzt aufgrund des Expertenwissens befindet er sich gegenüber den Kunden in einer sehr guten Verhandlungsposition, die den Autonomiegrad vergrößert.

Als Projektleiter hat er eine verantwortungsvolle Position und er beabsichtigt, auf der Karriereleiter weiter hochzusteigen. Herr Müller möchte in fünf Jahre eine weitere Stufe erklommen haben und Gruppenleiter sein. Auch der Verbleib in der Firma erscheint ihm ganz selbstverständlich, erst recht, wenn er die Arbeitssituation mit anderen Firmen vergleicht. Gerade die zum Teil sehr langen und unbezahlten Arbeitszeiten in kleineren Betrieben werden von ihm sehr kritisch betrachtet. Auch die individuellen Entfaltungsmöglichkeiten, die nicht durch eine Firmenphilosophie strikt vorgegeben werden, sagen ihm besonders zu.

Es zeigt sich, dass Herr Müller weniger aus der Lust an der Arbeit sondern mehr aus Pflichtbewusstsein oder aus seinem Arbeitsethos heraus, die eigenen Zeitbedürfnisse hinter die der Firma stellt. Hier wirkt offensichtlich der Habitus eines technischen Experten, in dem eine hohe Erwerbsorientierung einen hohen Stellenwert besitzt. Ebenfalls sind seine Vorstellungen und Erfahrungen von Projektarbeit ein Grund für die Dominanz betrieblicher Interessen in heißen Projektphasen.

„Interviewer: Wäre es denn auch möglich nach einem Projekt zu sagen, so jetzt habe ich weniger Lust zu arbeiten /Nö/, jetzt ist gerade ein schweres Projekt zu Ende gegangen und ich brauche einfach mal eine Pause?“ Herr Müller: „Da richtet man sich wirklich nach den Projekten, dass man sagt /ah ja/, das ist leider so. Das wird wohl überall so sein. Da geht das Projekt vor, das man sogar Urlaubsplanung macht, wenn man denkt, da ist es günstig. Immer für das Projekt.“ (430)

Insgesamt kann eine starke Identifizierung mit den von ihm geleiteten Projekten festgestellt werden. Gleichzeitig bringt Herr Müller viel Verständnis für seine Projektbeschäftigten auf, die auch in heißen Phasen nicht zur Verfügung stehen. Persönliche Bedürfnisse sind vor allem in heißen Projektphasen nachrangig. Gerade bei den informellen Regelungen ist eine starke Sympathie mit den Bedürfnissen herauszuhören, die vom Management nicht ernst genommen werden. Wichtiges Motiv seiner Arbeit scheint die Erfüllung der gestellten Aufgaben zu sein. Also keine kritiklose Identität von persönlichen und betrieblichen Zielen. Dazu passt seine berufliche Prognose, die er in der Firma sieht. Hier ist er mit seiner Arbeit und den Kolleginnen und Kollegen sehr zufrieden, aber keinesfalls überschwänglich. Die Trennung von Arbeit und Nichtarbeit – das wird die Analyse seines Zeitumgangsstils zeigen – ist ihm wichtig für eine gelungene Balance von Arbeit und Leben.

Zeitumgang

Die individuellen Ausprägungen innerhalb des Typus I (Orientierung an Zeitgrenzen) können als ein ressourcenorientierter Stil bezeichnet werden, bei dem normative Standards miteinbezogen werden. Für den Zeitumgangsstil von Herrn Müller sind zwei Orientierungen kennzeichnend. Zum einen die Berücksichtigung an eigenen Ressourcen und normativen Standards als zeitliche Rahmensetzungen; zum anderen eine Ambivalenz in der Verwirklichung der eigenen Zeitwünsche. Deutlich unterscheidet er sein Zeithandeln als Vorgesetzter, dass sich durch eine große Loyalität gegenüber dem Betrieb und eine Zurückstellung der eigenen Zeitbedürfnisse auszeichnet; aber seinen Untergebenen qua Regelverletzungen in ihren Bedürfnissen nach größerer zeitlicher Flexibilität entgegenkommt.

a) Orientierung an eigenen Ressourcen und normativen Standards

Entscheidend für den Zeitumgang von Herrn Müller sind eine klare Struktur des Arbeitstages und die gewissenhafte Erledigung der zurechtgelegten Aufgaben. Weil dies auch meist gelingt, schöpft er hieraus eine große Arbeitszufriedenheit.

„Persönliches Zeitmanagement? Gut durchorganisiert (schmunzelt) /ah ja/. Ja, so wie ich mir das aufteile, so passiert's dann auch. Ich bin eigentlich damit zufrieden.“ (494)

Für seinen Zeitumgangsstil ist das Wissen um die eigenen Grenzen wichtig. Im Vertrauen auf die eigenen Kräfte kann er sein Potenzial gut aufrufen. Ein Beispiel hierfür ist seine Reaktion in

Stresssituationen. In hektischen Projektphasen wird nach zehn Stunden Arbeit Schluss gemacht, weil dann die eigenen Ressourcen erschöpft sind.

„Ne, ich setze mir den Punkt in Stresssituationen: Zehn Stunden am Tag intensives Arbeiten und dann ist Schluss. Danach kommt nur Quatsch raus. Dann ist man überdreht. Das geht nicht. Also wenn man jetzt Programmierarbeiten hat oder irgendwelche Inbetriebnahmen, danach macht man mehr Fehler als überhaupt. Dann geht man besser nach Hause. Das ist eigentlich bei mir so fest drin /ja/.“ (502)

Herr Müller begrüßt die Höchstarbeitszeit von zehn Stunden ausdrücklich, weil längere Arbeitszeiten die Energiereserven aufbrauchen und zu starken Belastungen führen. Hier zeigt sich, dass das Wissen um die eigenen Leistungsgrenzen und die institutionellen Grenzpflocke auch positiv auf die Arbeitsbereitschaft zurückwirken. Dafür spricht auch, dass Zeitbelastungen von Herrn Müller nur dann als störend empfunden werden, wenn sie über die normalen Zeitstandards hinausgehen. Das 10-Stunden-Limit bezieht sich jedoch nur auf anspruchsvolle Ingenieurarbeit, die nach 10 Stunden nicht mehr effektiv ist. Andere leichtere Arbeiten benötigen dagegen weniger strenge Grenzen.

„Also, wer zehn Stunden Ingenieursarbeit ... danach ist man sowieso fertig, das hat keinen Sinn mehr. Wenn man jetzt aber organisatorische Sachen macht, denn hat man natürlich noch ein bisschen mehr Energie. Dann kann man auch zwölf Stunden machen. Wenn man nicht den ganzen Tag am Rechner sitzt und irgendwelche Fehleranalysen macht und programmiert, da ist nach zehn Stunden Feierabend. Wenn man da zwischendurch noch andere Aufgaben hat, wie irgendwelche Besprechungen, die nicht so aufregend sind (schmunzelt), dann kann man auch zwölf Stunden machen.“ (513)

Auch im Vergleich mit kleineren Betrieben vermutet Herr Müller ein vorteilhaftes Zeitregime. Überschaubare Arbeitszeiten und wenig Überstunden, die zudem festgehalten werden und nicht „geschluckt“ werden, sorgen für einen Vorteil. In der täglichen Zeitpraxis stellt sich aber heraus, dass die Zehnstunden-Grenze öfter überschritten wird und lediglich von den eigenen Begrenzungen („Energien“) limitiert wird.

„Wenn ich denn noch Energie hab, mach ich's länger. Wenn nicht ... Aber es ist selten, ist wirklich selten.“ (536)

Des Weiteren verweist Herr Müller auf ein gewerkschaftliches Festhalten am 10-Stunden-Tag, was als schützenswerte institutionelle Grenze interpretiert werden kann. Wären sie nicht vorhanden, würde es ihm wahrscheinlich schwerer fallen aus persönlichen oder betrieblichen Gründen an den Maximalgrenzen festzuhalten.

„Das kommt aber auch daher, dass wir auch bloß zehn Stunden arbeiten dürfen. Alles, was darüber ist, wird geschnitten und ist nicht IG-Metall-gerecht. Also, da können denn der Mitarbeiter und auch die Geschäftsführung einen auf die Mütze kriegen. Und das wird hier auch eingehalten und das ist auch gut so.“ (506)

Auch eine gewisse Sympathie gegenüber den Institutionen der betrieblichen Interessenvertretung ist erkennbar. Schließlich wird nicht auf die gesetzliche Arbeitszeitregelung verwiesen, sondern auf gewerkschaftliche Positionen. Dies muss nicht im Widerspruch zu seinen ungenauen Kenntnissen über das Arbeitszeitgesetz stehen: Die Höchstgrenze ist der 8-Stunden-Tag, der nur dann um zwei Stunden verlängert werden kann, wenn in einem Ausgleichszeitraum der 8-stündige Durchschnitt erreicht wird. De facto hat sich die 10-Stunden-Grenze als maximale tägliche Arbeitszeit etabliert. Die Kontrolle, die durch den Druck von Gewerkschaften auf Geschäftsführung und Beschäftigte ausgeübt wird, wird positiv aufgenommen. Im Vergleich mit anderen, kleineren Betrieben, in denen weniger Begrenzungen vorgegeben sind, wird die Situation in der eigenen Firma positiver beurteilt.

„Wenn ich hier so Einstellungen habe, da wo man sieht, dass andere Kollegen von kleineren Firmen kommen, die ganz andere Arbeitszeiten haben, die nicht nach Tarif arbeiten. Da muss man denn doch sagen, dass es uns doch ganz gut geht. Da sagt der Chef dann, ihr habt das bis dann und zu machen und Schluss, aus. Und ohne Ausgleich, die schmeißen die Stunden wirklich weg. Je kleiner die Firma, desto schlimmer ist es, glaub' ich /schmunzelt/. Ja die Ein-Mann-Bude, das Ingenieurbüro, wo der Herr Ingenieur selber sein Chef ist, der arbeitet ganz schön, der macht bestimmt von acht bis 20 Uhr, immer.“ (611)

Unklar ist, ob damit das Engagement des Betriebsrates gemeint ist oder mögliche Sanktionen durch die Gewerkschaft, wenn bekannt wird, dass über zehn Stunden täglich gearbeitet wird. In den Argumenten von Herrn Müller offenbart sich der normative Charakter von Zeitstandards, auf dessen Grundlage die 40-Stunden-Woche im Osten kritisiert wird. Interessanterweise wird Stress bei Herrn Müller erst wahrgenommen, wenn zu dem Zeitdruck noch weiterer Ärger hinzukommt, wie etwa Beschwerden über die langen Fahrtzeiten bei Dienstreisen oder der Unmut bei unbefriedigenden Besprechungen. Normaler Zeitdruck wäre ohne zusätzliche Belastungen leichter zu kompensieren. Dies stützt die These, dass Herr Müller ein feines Gespür für die eigenen Kräfte und Grenzen besitzt und Zeitdruck erst dann als Stress empfindet, wenn die inneren Kraftressourcen aufgebraucht sind.

b) Loyalität gegenüber dem Betrieb qua Vorgesetztenfunktion

Als Vorbild in einer Führungsposition nimmt er sich bei eigenen Zeitbedürfnissen zurück. Diese richten sich einerseits auf eine Work-Life-Balance mit deutlich größeren Anteilen für außerbetriebliche Zeiten und Aktivitäten und andererseits auf eine eigenwillige Rhythmisierung. So würde er für sich persönlich am liebsten einem saisonal angepassten Arbeitszeitmuster den Vorzug geben.

„Da richtet man sich wirklich nach den Projekten, dass man sagt /ah ja/, das ist leider so. Das wird wohl überall so sein. Da geht das Projekt vor, das man sogar Urlaubsplanung macht, wenn man denkt, da ist es günstig. Immer für das Projekt.“ (435)

Betriebliche Anforderungen werden kaum hinterfragt, wenn es um die Realisierung des Projektes geht, was auf sein hohes Pflichtbewusstsein und sein Habitus als technischer Experte zurückgeführt werden kann. Stress nimmt Herr Müller eher als Hindernis wahr, das zu Belastungen und gesundheitlichen Beeinträchtigungen führt und nicht als Herausforderung. Insofern kann der Typus seine Leistungsverausgabung eher als Bewahrung oder Sicherung von Arbeitsleistung bezeichnet werden.

In deutlichem Widerspruch zu seinem individuellen Zeithandeln räumt Herr Müller seinen Untergebenen im Projektteam wesentlich größere individuelle Freiräume bei der Zeitgestaltung ein. Insgesamt kann festgestellt werden, dass das Zeithandeln sich stark an persönlichen Ressourcen orientiert. Dafür sind eine gute Selbsteinschätzung sowie Regeln und eine Bezugnahme zu normativen Standards wichtig. Als Projektleiter hat Herr Müller relativ viel Zeitsouveränität, wenn es um die konkreten Arbeitsaufgaben geht und in den Phasen des Projektes, die nicht vom Zeitdruck beherrscht. Das ändert sich allerdings, wenn die Termine drängen und die zeitliche Logik der Projekte die Zeitgestaltung bestimmt. Die Wichtigkeit von eigener Strukturierung der Aufgaben und des zeitlichen Umgangs. Einerseits befürwortet er Reglementierungen und Institutionen, die das Arbeitszeitregime beschränken und planbar machen. Andererseits möchte er mehr Flexibilität für die Beschäftigten und lehnt sinnlose formale Regelungen vehement ab. Trotzdem steht er loyal zu seiner Firma und versucht nicht sich gegen die nicht zeitgemäße Gleitzeitregelung offen zu wehren.

Herr Müller schöpft einen Großteil seines Selbstbewusstseins aus dem Wissen um seine eigenen Stärken und einem gelungenen Zeitmanagement. Die zeitlichen Begrenzungen seiner Arbeitsfähigkeit sind ein wesentlicher Faktor seines Zeitumgangsstils. Diese werden wesentlich durch ein institutionelles System geschützt; die von ihm positiv beurteilt werden und wesentliche Fundamente der Trennung von Erwerbsarbeit und außerberuflichem Lebensbereich darstellen. Der außerberufliche Bereich hat für ihn ein starkes Gegengewicht (auch Sport um den Stress in der Arbeit abzubauen), auch wenn Freizeitaktivitäten und mehr Zeit mit seiner Freundin momentan zu kurz kommen.

Die Entwicklung eines individuellen Zeitstils bleibt gewissermaßen auf halbem Wege stecken und wird durch die vielfältigen Anforderungen an das Zeitverhalten behindert (Vorgesetztenrolle, betriebliche Restriktionen). Dabei kommt der Zeitumgangsstil von Herrn Müller, mit der starken Orientierung an Grenzen und Zeitstandards durchaus der betrieblichen Zeitkultur entgegen. Doch zu enge Flexibilitätsspielräume und eine mangelnde Diskussion über die betrieblichen Zeitkulturen lassen

scheinbar nur informelle Abweichungen von den betrieblichen Zeitvorgaben zu. Zwischen seinen Karriereambitionen und den lebensweltlichen Ansprüchen versucht er, sein Zeitarrangement zu verwirklichen.

Herr Müller steht beispielhaft für die Vorteile einer klaren Trennung der Lebensbereiche Erwerbsarbeit und Privates. Als Projektleiter und Verantwortlicher stellt er sich aktuellen Entgrenzungstendenzen bewusst entgegen. Gleichzeitig wird in der deutlichen Kritik an zu starren Arbeitszeiten der Wunsch nach größerer zeitlicher Flexibilität formuliert. Damit spricht er das Zeitthema im Betrieb R an: die Ambivalenzen von normativen Zeitstandards und fehlender Flexibilität. Typisch für seinen Zeitumgang ist ein ressourcenschonendes Handeln, das sich an normativen Standards orientiert. Als Projektleiter werden in seiner Darstellung der Organisation von Projektarbeit zudem die besonderen Herausforderungen der Steuerung und Kontrolle der Projekte deutlich.

7.5.2 Herr Kirchner: Passives Einlassen auf Zeitstrukturen

Herr Kirchner ist 35 Jahre alt und Projektleiter im Betrieb R, in dem er seit dreieinhalb Jahren beschäftigt ist. Er ist Diplom-Mathematiker mit den Schwerpunkten Elektronik und Elektrotechnik und hat ein Nettoeinkommen von ca. 80.000 Euro im Jahr. Herr Kirchner lebt mit seiner Freundin zusammen und das Paar hat keine Kinder.

Konkrete Arbeit und Status im Betrieb

Herr Kirchner arbeitet im Betrieb R und ist zurzeit in vier verschiedenen Projekten innerhalb des Betriebes als Leiter aktiv. Das größte Projekt umfasst circa drei Viertel seines gesamten Arbeitszeitvolumens von 40 Stunden pro Woche. Seit sechs Monaten arbeitet Herr Kirchner in diesem Projekt mit drei weiteren Projektbeschäftigten zusammen. Ein weiteres Projekt, das von Herrn Kirchner geleitet wird, befindet sich in der Endphase und bedarf nur noch eines geringen Arbeitsaufwandes. Im dritten Projekt ist Herr Kirchner als Projektkoordinator tätig: Hier sind die Beschäftigten nicht fest im Projekt eingeteilt, sondern wechseln relativ häufig, je nach Projektanforderung. Das vierte Projekt mit einem weiteren Beschäftigten befindet sich ebenfalls in der Endphase.

Projektarbeit

Bei vier Projekten, die Herr Kirchner gleichzeitig betreut, liegt die größte Herausforderung in der Synchronisation der verschiedenen Projekte. Je nach Projektstand und Arbeitsaufwand müssen die unterschiedlichen Anforderungen in eine zeitliche Ordnung gebracht werden. Dabei steht dem Projektleiter durchaus ein großer Entscheidungsspielraum zur Verfügung. Welche Projekte mit welcher Intensität bearbeitet und betreut werden, liegt in seiner Verantwortung.

„Also, in dem Großprojekt, was ich habe, da hatten wir eine Phase, wo es relativ angespannt war mit der Terminsituation. Aber mittlerweile hat sich's etwas entspannt und insofern geht es noch halbwegs. Bei dem anderen Projekt, [...] da macht man es dann auf Zuruf. Also, wenn Anrufe kommen von unserem Auftraggeber, dann muss man eben darauf reagieren. Und bei dem letzten Projekt, das ist auch ein relativ langes Projekt schon, da sind wir gerade so in wechselnden Projektphasen. Wir hatten eine relativ lange Projektphase, wo wir gesagt haben, okay da muss man sehr viel tun. Dann hat sich's etwas beruhigt und jetzt geht's langsam wieder den Berg etwas rauf, dass man etwas mehr tun muss.“ (47)

Deutlich wird ein zeitliches „Jonglieren“ mit den verschiedenen Projekten: Abhängig von Dringlichkeit und Verfügbarkeit der Ressourcen werden die vier Projekte austariert und in den Aufgabenplan von Herrn Kirchner eingepasst. Diese Balance zwischen den Projekten kann im Zeitverlauf mehrfach wechseln. Sie wird einerseits durch bestimmte Notwendigkeiten wie Terminvorgaben gesteuert, lässt aber andererseits noch Möglichkeiten der Steuerung durch den Projektleiter. Die Steuerung der Projekte erfolgt über eine zeitliche Festlegung der verschiedenen Teilschritte. Verschiedene Phasen innerhalb eines Projektes enden mit den schon beschriebenen Meilensteinen. Auch Herr Kirchner profitiert von dem besonderen Expertenstatus, den der Betrieb R innehat und den er gegenüber seinen Kunden nutzen kann, z. B. bei der Absprache der Meilensteine. Aus der Art der Darstellung, der Länge, Struktur der Erzählung und dem Detailreichtum kann auf eine große Erfahrung mit Projekten und eine hohe Motivation geschlossen werden. An keiner anderen Stelle des Interviews lässt sich Herr Kirchner ähnlich breit und intensiv aus. Kritische Punkte bei der Projektorganisation werden von Herrn Kirchner in erster Linie bei der Personalplanung und bei den Projektübergängen gesehen. Auch fällt es oft schwer, neue Beschäftigte richtig zu bewerten und sie dann entsprechend einzusetzen.

„Wir machen schon eine grobe Planung, dass wir sagen, dieses Team besteht aus den und den Leuten, klar. Aber wenn wir denn irgendwie sehen, da brauchen wir doch jemand oder da ist jemand zu viel und so weiter und es ist doch nicht so viel Arbeit, dann wird da schon flexibel hin und her geschichtet /ah ja/. Aber man versucht natürlich, das zu minimieren. Weil es ist natürlich alles nicht so befriedigend für den Mitar-

beiter, wenn der da permanent immer von einem Projekt ins nächste hüpf. Und da was macht und hier was macht /ja/. Also, es kann mal so Phasen geben, aber das versucht man eher zu vermeiden.“ (250)

Insgesamt vermittelt Herr Kirchner einen sehr souveränen Umgang mit den vielfältigen Anforderungen in den verschiedenen Projekten, die immer wieder zeitliche, organisatorische und personelle Flexibilität nötig machen. Aufgrund der schwierigen Personalplanung in den wechselnden Projekten stehen für Herrn Kirchner vor allem die inhaltlichen Kenntnisse bei der Zusammensetzung der Projektteams im Mittelpunkt. Eine ausgewogene Mischung aus verschiedenen sozialen oder psychologischen Kompetenzen wie Führung, Vermittlung, usw. werden nicht benannt. Kooperation und Teamfähigkeit sind zum einen wichtig, wenn die grundlegenden Ziele des Projektes verabredet werden und zum anderen wenn die verschiedenen Systeme und Arbeitspakete zusammengeführt werden müssen.

„Wenn man jetzt aber sagt, man hat eine sehr große Applikation und muss dort sehr viele Funktionalitäten machen, die alle miteinander zusammenhängen, da gibt's natürlich einen sehr großen Kommunikationsbedarf. Da muss man dann auch teilweise zusammen am Rechner sitzen oder dann auch längere Zeit mal investieren, um was abzusprechen. Das ist klar.“ (349)

In den Arbeitsphasen, in denen der Kommunikationsbedarf kleiner wird, arbeiten die meisten allein oder höchstens zu zweit an ihren Aufgaben. Und in kleineren Projekten kann es vorkommen, dass auch ganz allein gearbeitet wird. Der fehlende Austausch wird von Herrn Kirchner dabei aber als ein Manko angesehen.

„Es gibt natürlich auch mal Projekte, da arbeitet man fast ganz alleine dran. Das versucht man an sich zu vermeiden, weil Kommunikation ist ja schon was Positives.“ (354)

Diese positive Bewertung von Teamarbeit wird durch weitere Argumente unterstützt. Als eine wichtige Form der Hilfestellung wird die kollegiale Beratung oder Hilfe gesehen. Und nicht zuletzt als eine Form der positiven Kontrolle, indem der Projektleiter bei Schwierigkeiten die Beschäftigten berät¹⁹⁴ und dabei seine Kontrollfunktion vollzieht.

„Und es ist ja auch nicht so, wenn man jetzt sagt mal, man hat einen Fehler, man kommt nicht weiter an irgendeinem Problem, dann kann man ja durchaus jemanden herbeiholen und man mal sagen, dass der drauf schaut auf das Ganze. Das versuch' ich auch als Projektleiter zu sehen, wenn's an irgendeiner Sache hakt, dass es nicht weiter geht, dann setz ich mich dazu. Dann wird's halt gemeinsam gelöst das Problem, weil zusammen ist es dann relativ einfach teilweise, so was zu lösen. Weil klar, wenn man auf Anhieb sieht, auch wenn jemand anders einfach mal rauf schaut auf's Programm, das nützt teilweise schon was.“ (359)

Insgesamt bewertet Herr Kirchner Teamarbeit sehr positiv. Auffallend ist seine Betonung von Unterstützungsleistungen sowohl zwischen den Kollegen und Kolleginnen als auch zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten. Die Hilfsbereitschaft der Kollegen und Kolleginnen sowie die Unterstützung durch die Führungskräfte deuten auf ein positives Betriebsklima, in dem Kommunikation und Kooperation sich positiv entfalten können. Bei internen Weiterbildungsmaßnahmen bereiten Beschäftigte verschiedene Themen vor, die sie ihren Kollegen und Kolleginnen auf kleinen Seminaren vermitteln. Problematisch werden dagegen die externen Weiterbildungsmaßnahmen des Betriebes beurteilt. Herr Kirchner kritisiert das Fehlen von externen Qualifikationen mit dem Verweis des Unternehmens auf die finanziellen Kosten solcher Maßnahmen. Zum Thema Kundenbeziehungen macht Herr Kirchner keine relevanten Aussagen. Dies deutet bereits darauf hin, dass die Marktabhängigkeit in der alltäglichen Projektarbeit der Firma eine eher untergeordnete Rolle spielt.

Rolle des Vorgesetzten

Für Herrn Kirchner besteht eine Führungsaufgabe des Projektleiters darin, bei der Auswahl der Projektbeschäftigten eine Balance zu finden zwischen dem ökonomischen Erfordernis eines reibungslosen

¹⁹⁴ „Oder man fragt eben andere Kollegen, dass die einem mal auf die Sprünge helfen können, dass die einem mal kurz was erklären. Und das hilft ja schon teilweise viel.“ (733)

Verlaufs und der Zusammenstellung der Beschäftigten mit den notwendigen Qualifikationen. Die hohe Komplexität der verschiedenen Systeme stellt große Anforderungen an Wissen, Erfahrung aber auch an Kreativität und Innovationsfähigkeit, um sich einerseits immer wieder neuen Problemen zu stellen und andererseits die Projektarchitektur des jeweiligen Betriebes zu verstehen. Dabei muss der Leiter sowohl „alte Projektphasen“ als auch neue Hochschulabgänger beurteilen und in sein Team integrieren.

„Für ein neues Projekt muss man sehr viel Text für lesen, verstehen können und ein bisschen Hintergrundwissen haben. Und gut, da versucht man natürlich irgendwie als Projektleiter, das in geordnete Bahnen zu lenken. Bei der Kodierung selber ist es natürlich manchmal ein bisschen schwierig, weil die Mitarbeiter verschiedene Vorkenntnisse haben. Also, ist natürlich klar, wenn jemand frisch von der Uni kommt und noch nicht programmiert hat, dann hat er ganz andere Voraussetzungen als jemand, der schon das vierte oder fünfte Projekt bei uns gemacht hat. Oder es ist auch so, dass man eben für gewisse Dinge auch Spezialwissen braucht. Es kann zum Beispiel sein, dass wir Oberflächenprogrammierung machen, das ist was völlig anderes wie Hardwareprogrammierung oder hardwarenahe Programmierung. Da muss man natürlich auch ein bisschen ausloten, wer kann das, wer kann das und so weiter. Und da gibt's natürlich teilweise immer etwas Schwierigkeiten, das kann schon sein.“ (144)

In seiner Rolle als Vorgesetzter versucht Herr Kirchner mit kollegialer Hilfe und Beratung seinen Beschäftigten zur Seite zu stehen. Bewusst „setzt er sich bei Problemen dazu“ und versucht in partnerschaftlicher, kooperativer Art Lösungen zu finden. Anordnungen von oben oder der Verweis auf die Hierarchien sind bei Herrn Kirchner nicht zu finden. In diesem positiven Betriebsklima sollen die Beschäftigten animiert werden, bei Schwierigkeiten oder eigenen Fehlern Hilfe von Kollegen und Kolleginnen und Vorgesetzten zu organisieren. Wenn die Beschäftigten überfordert sind, ist auf Seiten des Projektleiters auch eine Gegensteuerung möglich. Die angebotene Hilfe bezieht sich aber ausschließlich auf arbeitsinhaltliche Unterstützung. Sind allerdings in den Spitzenzeiten des Projektes alle Ressourcen erforderlich, dann bedient sich Herr Kirchner auch der Mechanismen von indirekter Kontrolle. Mit dem Verweis auf Markt- und Terminzwänge wird innerhalb des Projektes ein starker Druck aufgebaut, der sich offenbar gut mit dem kollegialen Führungsstil verträgt. Ganz selbstverständlich wechselt Herr Kirchner zu einem resoluten Durchsetzungsstil, der zwar die Interessen der Projektmitglieder zur Kenntnis nimmt (in diesem Fall die Urlaubswünsche), trotzdem jedoch konsequent auf der Wahrung der Betriebsinteressen besteht.¹⁹⁵

Verhältnis zur Führung

Vorgesetzte finden in den Erzählungen von Herrn Kirchner selten Erwähnung, was entweder als Zeichen für ein gut funktionierendes Verhältnis von Vorgesetzten und Untergebenen gedeutet werden kann oder aber darauf hindeutet, dass das Thema Vorgesetzte wenig reflektiert wird. Probleme oder Herausforderungen bleiben möglicherweise deshalb unerwähnt, weil Führungsaufgaben ganz selbstverständlich und ohne große Anstrengungen durchgeführt werden. Am Beispiel der Arbeitszeitflexibilität zeigt sich, dass kurzfristige Arbeitszeitänderungen in Absprache mit den Vorgesetzten außerhalb der Stresszeiten völlig unproblematisch sind. Hier funktioniert die Kommunikation zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten ohne Schwierigkeiten. Der Austausch mit den Vorgesetzten ist für Herrn Kirchner besonders wichtig. Vorgesetzte haben für ihn in erster Linie eine Beratungs- und Unterstützungsfunktion. Der „Input“ der Vorgesetzten dient der eigenen Selbsteinschätzung und soll die Rückbindung an die Projektziele gewährleisten.

„Also, man muss natürlich ganz gut einschätzen können, was wichtig ist. Und das ist auch wichtig, dass man Input kriegt von oben, was sehr wichtig ist und was nicht.“ (314)

¹⁹⁵ „Und da hab ich gesagt, also die nächsten zwei Monate, wenn's geht, bitte keinen Urlaub nehmen. Ich hab aber vorher gefragt extra, vier Wochen vorher ungefähr, ob jemand Urlaub nehmen möchte, weil wir das noch frühzeitig hätten planen können. Und dann hat jeder gesagt, er möchte dann und dann Urlaub nehmen. Das ist dann alles vorher noch gelaufen und dann hab ich halt gesagt, für die zwei Monate am besten nicht, wenn sich's vermeiden lässt.“ (491)

Darüber hinaus sollen Vorgesetzte ebenfalls bei Überlastsituationen die Beschäftigten vor gesundheitlichen Gefahren schützen. Das setzt allerdings voraus, dass die Beschäftigten auch in der Lage sind, ihre Situation einzuschätzen und diese den Vorgesetzten zu kommunizieren.

Insgesamt ist ein kollegialer Führungsstil charakteristisch für Herrn Kirchner. Das bedeutet vor allem eine Kommunikation auf Augenhöhe mit Vorgesetzten und Untergebenen. Auffallend ist das offensive Einfordern von Unterstützung bei Überlastsituationen, was hohe soziale Kompetenzen voraussetzt. Druck wird durch Terminzwänge und die Ökonomie der Marktrationalität erzeugt, bzw. von ihm erfahren.

Autonomie

In der alltäglichen Arbeit bestehen durchaus viele Spielräume für die Reihenfolge der Tätigkeiten.

„Das ist ja nicht so, dass man jetzt sagt, das muss unbedingt als Erstes, das muss unbedingt als Zweites gemacht werden, sondern es gibt ja auch Sachen, die dieselbe Prioritätsklasse haben.“ (330)

Auch die von der Leitung vorgegebenen Pläne sind nicht starr und lassen sich in der gemeinsamen Kooperation verändern.

„Aber ich mein', wir machen da meistens am Anfang schon so ein ungefähren Plan, was wir diesen Monat oder nächsten Monat tun wollen und da wird das einfach mal vorgegeben. Da kann man halt teilweise auch ein bisschen diskutieren.“ (327)

Ganz wesentlich für die Freiheitsgrade in der Arbeit sind die Art des Projektes sowie der Stand des Projektes. In den Zeiten, in denen Termine oder Präsentationen anstehen oder ein größerer Kommunikationsaufwand notwendig ist, ist die Autonomie kleiner. In den Zeiten, in denen das Projekt „in seinen Bahnen“ läuft, bestehen dagegen viele Möglichkeiten der individuellen Gestaltung.

„Also, es gibt sicherlich Phasen, wo man auch wenige Freiheiten hat. Das sind eben einfach gewisse Phasen, eben solche kritische Phasen, wo's mal um Vorführung geht, wo es darum geht, bestimmte Termine richtig einzuhalten. Aber davor ist man an sich da relativ frei mit seiner Zeit. Also das kann man schon an sich relativ frei einteilen /ah ja/.“ (302)

Außerhalb der „brenzlichen“ Projektphasen ist es für Herrn Kirchner immer möglich, kurzfristige freie Tage für persönliche Dinge zu nehmen.

Erschwerend kommt bei Herrn Kirchner hinzu, dass er vier Projekte gleichzeitig betreut, die sich alle in verschiedenen Projektstadien befinden. In einem Projekt, das gerade erst gestartet ist, sind die Absprachen mit dem Kunden sehr wichtig. Die Anforderungen, die sich aus diesen Klärungsprozessen ergeben, strukturieren gewissermaßen einen Teil der Arbeitszeit.

„Also, wenn Anrufe kommen von unserem Auftraggeber, dann muss man eben darauf reagieren.“ (52)

Ein charakteristisches Bild für den Projektverlauf, den Herr Kirchner beschreibt, ist eine wellenförmige Bewegung von Phasen des Stresses und der Arbeitsintensität und Phasen (Täler) der Entspannung, in denen der Arbeitsdruck abnimmt.

Einen Teil seiner Freiheiten bezieht Herr Kirchner aus der Sicherheit von Arbeitsabläufen und den eigenen Erfahrungen und Kompetenzen, diese Projektverfahren zu managen. Insofern tragen Prozesse der Standardisierung in Projekten auch zu Autonomie der Handelnden bei, als Unsicherheiten reduziert werden und verschiedene Alternativen im gewohnten Ablauf vorhanden sind.

„Man weiß sich ja auch selber einzuschätzen und weiß ungefähr, wie viel man schaffen kann an einem Tag. Man kann auch ruhig mal [an, F. M.] einem Tag sagen, okay, da ist man nicht so gut drauf. Okay, da macht man vielleicht so ein Papierkram oder so. Oder man hat eben zu einem Thema keine Lust, das macht man eben morgen. Das ist nicht so schlimm. Und wenn mal was liegen bleibt, das ist auch nicht so dramatisch. Also, man muss natürlich ganz gut einschätzen können, was wichtig ist.“ (307)

Erst wenn „außerplanmäßige“ Probleme auftauchen oder unerwartete Schwierigkeiten auftreten, müssen die Lösungsstrategien verändert werden.

„Aber ansonsten muss man natürlich dann gucken, also dann, wenn's größere Probleme gibt, dann muss man's rechtzeitig sagen. Aber na gut, was soll man machen, wenn's halt nicht funktioniert, wenn's unvorhergesehene Schwierigkeiten gibt, dann muss man dann muss man damit leben. Dann muss man eben die Probleme versuchen zu lösen, auch gemeinschaftlich. Aber das ist dann nicht so schlimm, sag ich mal.“ (232)

Ein wichtiger Aspekt bei der Autonomie in der Arbeit ist die Unterstützung durch die Vorgesetzten. In diesem Fall betont Herr Kirchner die Wichtigkeit des Feedbacks von Seiten seiner Vorgesetzten. Anhand der Rückmeldungen werden ihm die Prioritäten verschiedener Arbeitsabläufe bzw. Arbeitsergebnisse zurückgemeldet.

Bei der Weiterbildung, die im Rahmen von privatem Engagement außerhalb der Arbeitszeit praktiziert wird, manifestiert sich ein hohes Maß an *Selbstkontrolle* und Verinnerlichung von betrieblichen Ansprüchen. Dass Weiterbildung dem Betrieb Kosten verursacht, ist Herrn Kirchner sehr bewusst. In dem Dilemma zwischen wirtschaftlichem Denken im Sinne des Unternehmens und Qualitätsanforderungen an den eigenen Beruf entscheidet er sich dafür, sowohl die eigene Zeit als auch eigene finanzielle Ressourcen für den Betrieb einzusetzen. Die Kosten der Weiterbildung werden zu einem Teil aus eigener Tasche bezahlt. Unklar bleibt allerdings, ob es im Vorfeld Verhandlungen mit den Vorgesetzten gegeben hat oder ob die Verinnerlichung wirtschaftlicher Vorgaben quasi schon von selbst abläuft.

Aussagen von Herrn Kirchner an verschiedenen Stellen legen nahe, dass bestimmte betriebliche Vorgaben eher lax gesehen werden. So weiß er zum Beispiel nicht, ob es sich bei der Urlaubsfestlegung um eine Vorschrift oder Empfehlung handelt. Weil sich alle Kollegen und Kolleginnen an diese Vorgaben halten und dies kein Konfliktfeld ist, ist die Unterscheidung zwischen Vorschrift oder Empfehlung unerheblich. Betriebliche Vorgaben macht sich Herr Kirchner teilweise zu eigen und akzeptiert sie als selbstverständliche Teile des Betriebsablaufs. Insgesamt wird am Umgang mit den Weiterbildungszeiten die individuelle Zeitökonomie von Herrn Kirchner deutlich. Die Vermeidung von betrieblichen Kosten für vermeintlich wenig relevante Qualifikationsmaßnahmen verweisen auf das ausgeprägte betriebswirtschaftliche Denken, in dem die Selbstkontrolle einen hohen Stellenwert besitzt.

Umgang mit Konflikten

Herr Kirchner benennt eine ganze Reihe von Konflikten wie die problematischen Dienstreisen, das mangelnde Weiterbildungsangebot, Probleme beim Übergang von einem Projekt zum anderen oder die Situation in heißen Projektphasen, wenn alle Projektbeschäftigten intensiv gefordert sind. Dennoch werden Konflikte oder größere Auseinandersetzungen nicht offen ausgetragen. Exemplarisch ist die Antwort auf die Frage nach Arbeitszeitkonflikten.

„Also Konflikte um Arbeitszeit hatten wir noch nicht. Inwiefern jetzt, also dass jemand sagt, er möchte jetzt unbedingt frei haben und er kriegt nicht frei oder?“ (613)

Das Wort Konflikt ist offenbar negativ konnotiert und steht für stärkere Auseinandersetzungen auf einem höheren Eskalationsniveau, da Konflikte und Probleme durchaus benannt werden, was auf einen kommunikativen und rationalen Umgang mit Konflikten deutet. Schwierigkeiten oder Probleme bleiben in den Schilderungen von Herrn Kirchner stets auf einer sachlichen Ebene oder werden abstrakt als Ausdruck der Projektstrukturen beschrieben. Andererseits schildert Herr Kirchner im gesamten Interview nicht ein Gespräch mit einem Vorgesetzten oder Untergebenen, in dem ein konkreter Konflikt geschildert wird, was eher als Konfliktvermeidungsstrategie ausgelegt werden könnte. Deutlich wird ein ambivalentes Verhältnis von autonomen und heteronomen Bedingungen in der Projektarbeit. Solange keine Termine drängen, müssen auch keine stärkeren Druckmittel verwendet werden. Umgekehrt, wenn betriebliche Belange wichtig werden, müssen alle Interessen der Beschäftigten hinten anstehen.

Als Projektleiter erweist sich die Anzahl der geleiteten Projekte als schwierig. Je mehr Projekte zu managen sind, desto geringer wird die Wahrscheinlichkeit eigene Freiräume zu genießen, da immer mehr Projekte gleichzeitig in heißen Projektphasen stecken. Selbststeuerung und Selbstökonomisierung stellen für Führungskräfte selbstverständliche Anforderung dar, die loyal zum Unternehmen erfüllt werden. Dabei werden ebenfalls Entgrenzungsprozesse, wie das Beispiel der Weiterbildung im privaten Bereich zeigt, billigend in Kauf genommen.

Arbeitszeitorganisation

Neben der großen zeitlichen Flexibilität bei der Durchführung der Projekte ist Herr Kirchner bei der täglichen Arbeitszeitgestaltung bemüht, den zur Verfügung stehenden Spielraum auszunutzen. Der tägliche Gleitzeitrahmen zum Beginn der Arbeit zwischen sieben und halb neun wird voll ausgeschöpft. Im Durchschnitt unternimmt Herr Kirchner monatlich zwei Dienstreisen, die seinen Tagesablauf stark variabilisieren und weitere Flexibilitätsanforderungen darstellen. Bei diesen Dienstreisen handelt es sich entweder um routinemäßige Besprechungen, die meist einen Tag in Anspruch nehmen, oder es sind längere Arbeitsgruppenphasen, die keine zeitlichen Grenzen haben und durch das positive Ergebnis begrenzt sind. Vor allem die sogenannte Integration kann je nach Schwierigkeitsgrad eine Dauer von drei Tagen bis zu einer Woche umfassen, in der Herr Kirchner zur Unternehmenszentrale fliegt. Dort werden in Schichten von bis zu zwölf Stunden die verschiedenen Arbeitsgruppenergebnisse der Teilgruppen aus unterschiedlichen Standorten zusammengeführt. Teilweise dauern dann einzelne Arbeits-sitzungen bis spät in den Abend hinein. Tätigkeiten bis 21 Uhr und noch später sind dabei keine Seltenheit, da alle Beteiligten ein großes Interesse haben, die Zusammenführung erfolgreich abzuschließen. Nach Phasen großer Belastung müssen Phasen der Regeneration eingelegt werden. Diese Schwankungen in der Arbeitsintensität sind allgemein anerkannt und werden auch von den Führungskräften berücksichtigt. Die Flexibilität wird jeweils in den arbeitsintensiven, „heißen“ Projektphasen eingeschränkt und bleibt in einem festen Verhältnis zwischen normalen und arbeitsintensiven Phasen.

„Also, ich sag mal so, von der gesamten Zeit im Jahr sind das vielleicht zehn Prozent, wo es wirklich schwierig ist, da mal kurzfristig einen freien Tag zu nehmen. Aber die restliche Zeit da kann man sagen, was weiß ich, von heute auf morgen, man kommt morgen nicht. Das ist auch möglich, dass man einfach mal sagt, man möchte ein paar Tage frei haben.“ (525)

Das Verhältnis von neunzig zu zehn taucht an mehreren Stellen auf und lässt sich deuten als Indiz für ein relativ stabiles Verhältnis zwischen normalen und intensiven Projektphasen. In diesen arbeitsintensiven Perioden kommt es immer wieder zu einer Häufung von Überstunden und Belastungen. Die Grenzen des Arbeitszeitkontos werden dann voll ausgeschöpft. In Phasen der normalen Arbeitsbelastungen sollen diese Überstunden dann wieder abgebaut werden. Zeitentnahmen für persönliche Interessen spielen hier eine völlig untergeordnete Rolle und werden im Interview nicht geäußert.

Im aktuellen Jahr sind so viele Überstunden angefallen, dass Herr Kirchner die 15 Gleittage voll ausgeschöpft hat. Im Jahr davor waren es nur neun Gleittage und davor sind noch weniger Überstunden angefallen. Selbst in der Freizeit versucht sich Herr Kirchner weiterzubilden und auf dem Laufenden zu bleiben. Fachliteratur und Fachzeitschriften werden regelmäßig außerhalb der Arbeitszeit gelesen. Die Flexibilität bei der Urlaubsplanung – speziell in den Sommermonaten – ist relativ eingeschränkt. Als Empfehlung wird den Beschäftigten nahe gelegt, zumindest die Hälfte des Jahresurlaubs an einem Stück und bevorzugt in den Sommermonaten Juni bis August zu nehmen. Für Projektübergänge ist diese Sommerphase nicht leicht zu überbrücken, da es oftmals nicht gelingt, neue Projekte in der Urlaubszeit zu besetzen. Zumindest die genaue Terminierung der einzelnen Urlaubspläne hilft dem Betrieb, in der Sommerzeit größere Planungssicherheit zu erhalten. Werden die betrieblichen Prämissen bei der Urlaubsgestaltung beachtet, ist die Urlaubsplanung im Wesentlichen gut voraussehbar. Sie bietet für die Beschäftigten innerhalb der Vorgaben einige Freiheiten und Spielräume für individuelle Prioritäten.

„Ja, Urlaubsplanung ist bei uns im Haus sowieso recht liberal gehandhabt. Also im Allgemeinen, in neunzig Prozent aller Fälle, wenn man sagt, man möchte zu dem und dem Zeitpunkt Urlaub haben, dann kriegt man den auch.“ (486)

An dieser Stelle wird allerdings auch deutlich, dass betriebliche Vorgaben und strukturelle Zwänge bereits stark verinnerlicht sind. Denn wenn die Hälfte des Urlaubs an einem Stück in den Sommermonaten genommen werden muss, kann nur bedingt von autonomer Handhabung gesprochen werden. In seltenen Fällen, in denen es zu Terminverzögerungen oder zu Schwierigkeiten im Projekt kommt, kann es sogar vorkommen, dass Abstriche von der Urlaubsplanung gemacht werden müssen. Hier wirkt sich das Projekt massiv auf die individuelle Zeitgestaltung aus und kann die Work-Life-Balance deutlich aus dem Gleichgewicht bringen.

„Ich hab jetzt nur eine Ausnahme mal gemacht bei dem letzten Projekt, weil es da wirklich gebrannt hat, weil wir das wirklich fertigstellen mussten. Und da hab ich gesagt, also die nächsten zwei Monate, wenn's geht, bitte keinen Urlaub nehmen. Ich hab aber vorher gefragt extra, vier Wochen vorher ungefähr, ob jemand Urlaub nehmen möchte, weil wir das noch frühzeitig hätten planen können. Und dann hat jeder gesagt, er möchte dann und dann Urlaub nehmen. Das ist dann alles vorher noch gelaufen. Und dann hab ich halt gesagt, für die zwei Monate am besten nicht, wenn sich's nicht vermeiden lässt. [...] Aber hab ich gesagt, danach ist erst mal wieder alles so wie gehabt. Aber solche Sachen sind eher selten. Also man hat dann schon relativ viel Freiheit für die Urlaubsplanung.“ (489)

Aber auch in diesen besonderen Fällen versucht Herr Kirchner Rücksicht auf die einzelnen Beschäftigten zu nehmen und sie nicht unter Druck zu setzen.

„Also, wenn natürlich jemand ganz dringend Urlaub braucht, klar, dann kann man nichts anderes machen. Da muss der natürlich Urlaub bekommen.“ (498)

Insgesamt zeichnet sich das Zeitarrangement von Herrn Kirchner durch seine hohe Flexibilität aus. Die vorgegebenen Projektstrukturen führen zu einer zeitlichen Variabilität, die im Rahmen der betrieblichen Zeitvorgaben voll ausgeschöpft werden. Die Flexibilität wird vor allem dadurch ermöglicht, dass in neunzig Prozent der Arbeit Planungssicherheit besteht und dieses Grundmuster von neunzig zu zehn stabil bleibt. Die wenigen Zeitentnahmen für persönliche Bedürfnisse sind ein Indiz dafür, dass die betrieblichen Anforderungen bei der Zeitgestaltung dominieren.

Belastungen

Nach Einschätzung von Herrn Kirchner können Belastungssituationen durch die Abfolge mit Entlastungsphasen gut bewältigt werden. In den Zeiten, wo wenig Regeneration möglich ist, versucht Herr Kirchner die Belastungen durch Dienstreisen oder stressige Projektphasen wegzustecken. Bisher sind keine körperlichen Symptome durch die Belastungen aufgetreten. Dies kann an einer erfolgreichen Bewältigung von Stress liegen, es kann aber auch auf sein Alter von 34 Jahren oder die kurze Betriebszugehörigkeit zurückgeführt werden. Allerdings hat Herr Kirchner bereits psychische Auswirkungen des Stresses erfahren.

„Also, körperlich eher weniger, also eher psychisch zumal man angespannt ist, dass man auch teilweise schlecht abschalten kann, wenn man dann aus dem Betrieb raus ist. Aber das hält sich noch in Grenzen, also ich hab da nicht so das Problem mit. Ich hab überhaupt keine Schlafstörungen oder so oder ansonsten irgendwelche Dinge /schmunzelt/.“ (570)

Durch die Einschätzung der eigenen Grenzen bereitet es Herrn Kirchner keine Probleme solche Belastungen bei Vorgesetzten anzuzeigen oder Hilfe durch Kollegen und Kolleginnen einzufordern. Auch diese Strategie trägt zur Stressbewältigung bei. Ebenso gelingt es ihm mittels Buchlektüre gut von der Arbeit abzuschalten, wenn er in der S-Bahn nach Hause fährt.

Zeitbalancen

Im Interview äußert sich Herr Kirchner wenig zu seiner außerbetrieblichen Situation. Lediglich an zwei Stellen wird der Verweis auf die gute Planbarkeit des Urlaubes gegeben und beim Thema Weiterbildung

werden Tendenzen der Entgrenzung sichtbar. Einen Teil der Qualifizierung erledigt Herr Kirchner privat in seiner Freizeit und macht sich damit die betriebliche Ökonomisierung zueigen.

Darüber hinaus scheinen die außerberuflichen Zeitanforderungen überhaupt keine Rolle zu spielen. Direkt auf die Aktivitäten eines normalen Arbeitstages angesprochen (Zeitstrahl) erfährt man etwas mehr über die private Situation von Herrn Kirchner. Ohne Fürsorgeverpflichtungen durch Kinder oder Pflege ist seine private Lebenssituation relativ flexibel gestaltbar. Herr Kirchner hat eine Freundin, mit der er zusammenlebt; in seiner Freizeit versucht er sein Leben mit Freundin und Freunden zu genießen. In der Freizeit werden verschiedene, nicht weiter beschriebene Aktivitäten unternommen („wildeste Sachen“). An Kinder denkt Herr Kirchner aktuell nicht. Im Gegenteil, die scheinen seine privaten Unternehmungen eher zu stören. Auf die Frage, ob er keine Kinder habe, antwortet er mit: „Ja, Gott sei Dank!“ (879).

Da auch durch Hausarbeit oder in der Freizeit keine festen Termine anfallen, kommt er mit seinem persönlichen Zeitarrangement gut zurecht, das viele flexible Elemente enthält.

„Das wäre auch irgendwie etwas gegen meine Natur. Also ich mag eigentlich nicht, immer so regelmäßige Sachen, na ja (lacht) /lacht/.“ (852)

Insgesamt kann von einem gelungenen Arrangement gesprochen werden, das wenig zeitliche Überschneidungen aufweist und vor allem durch geringe familiäre oder soziale Verpflichtungen gekennzeichnet ist. Herr Kirchner versucht in seiner Freizeit vor allem das Leben zu genießen. Die hohe zeitliche Flexibilität für die Arbeit ist ein Beleg für seine starke Orientierung auf die Erwerbsarbeit.

Motivation

Herr Kirchner fühlt sich im Betrieb ausgesprochen wohl, macht seine Arbeit sehr gerne und würde sich gerne im Betrieb weiterentwickeln. Explizit äußert er sich über die betriebliche Situation als „sehr glücklich“:

„Also, ich hab an sich vor, noch etwas länger bei der Firma hier zu bleiben. Also ich fühl’ mich an sich sehr wohl, die Arbeit macht meistens auch Spaß. Ausnahmen gibt’s immer, aber auch in anderen Betrieben, sag ich immer. Und fühl’ mich an sich sehr glücklich hier.“ (887)

Aber in seinen Aussagen schwingt manchmal auch eine gewisse Unbestimmtheit mit und Unentschlossenheit in Bezug auf konkrete Karriereabsichten. Das kann dahingehend interpretiert werden, dass Herr Kirchner entweder keinen ausgeprägten Ehrgeiz besitzt und mit der aktuellen Situation zufrieden ist. Insgesamt fällt auf, dass Herr Kirchner sich selten konkret äußert oder mit anschaulichen Beispielen seine Schilderungen unterstützt. Die Antworten bleiben oft auf einer technisch-beschreibenden Ebene. Begeisterung über die Arbeitstätigkeiten und stärkere emotionale Äußerungen in diesem Zusammenhang werden hingegen kaum erwähnt. Möglicherweise vertraut Herr Kirchner aber auch nur abwartend auf seinen Weg in der Firma, ohne sich groß zu exponieren oder ins „Rampenlicht“ zu stellen.

„Das heißt irgendwie, wechseln möchte ich nicht. Weiterentwickeln okay, müsste man mal schauen. Eventuell werde ich Gruppenleiter. Also, weil wir natürlich auch mehr Leute einstellen und dann sind dann gewisse Gruppen einfach zu groß. Also, das kann schon sein, dass ich da halt so ein bisschen Gruppenleiter-Sachen mache. Auch vielleicht nicht unbedingt so die Arbeiten, die Anfänger machen sollten (lacht). Also ist halt einfach noch so, dass man relativ viel Dinge noch selber machen muss, die man an sich eher abgeben könnte. Ja, das möchte ich an sich in Zukunft, dass ich ein bisschen mehr Freiraum habe für interessantere Sachen.“ (891)

Auch wenn Herr Kirchner es etwas flapsig ausdrückt, sind seine eigenen Ansprüche an die eigene Arbeit hoch.

„Weil wir versuchen natürlich ein bisschen Qualität abzuliefern.“ (601)

Die Absage an Kompromisse und Zwischenlösungen verweist auf einen sehr gewissenhaften und professionellen Arbeitsstil. Diese Arbeitsweise deutet auf einen Arbeitskrafttypus „Leistungssicherung“.

Auch wenn er nicht von sich selbst redet, sondern allgemein über die Motivation im Projektteam ein Projekt zu Ende zu bringen, offenbaren sich eigene Motivlagen:

„Und ich mein, man ist dann auch irgendwie motiviert, man möchte ja auch gerne was abliefern, möchte das Projekt irgendwie zum Abschluss bringen. Und da hat jetzt niemand gesagt, nee da habe ich keine Lust zu, das ist mir zu viel Arbeit. Das ist eigentlich noch nie aufgetreten.“ (631)

Deutlich wird auch das große Selbstverständnis, mit der die Arbeitsaufgaben erfüllt werden. Für sich selbst wie auch für die Kollegen und Kolleginnen wird selbstredend unterstellt, dass die Aufgaben gründlich und gewissenhaft zu Ende gebracht werden. Das wird an einer anderen Interviewstelle bestätigt, in der es um die kurzfristige Bewilligung eines freien Tages während einer Stressphase im Projekt geht:

„Also, ein freier Tag ist eher ungünstig, weil dann, wenn man in so einer Stressphase drin ist, dann muss man eben bestimmte Dinge fertig haben. Es ist natürlich klar, man muss immer mit solchen Dingen rechnen. Ich mein, es ist mal jemand krank oder so /ja/ oder was weiß ich, ein Wasserrohrbruch. Es kann alles immer mal passieren. Also da ist man immer drauf vorbereitet, klar. Aber so einfach, so motivationslos zu sagen, da nehm’ ich einfach mal einen Tag frei, das ist dann eher ungünstig.“ (509)

Mit ähnlichen Formulierungen drückt Herr Kirchner sein fehlendes Verständnis aus für Kollegen und Kolleginnen, die nicht bereit sind, Verantwortung für den Betrieb zu übernehmen. So interpretiert, bedeutet das Wort „Motivation“ für Herrn Kirchner eher „Pflichtbewusstsein“. Auch ein gewisser Drang zur Perfektion passt zu diesem Aufgabenverständnis. An einer Stelle, an der Herr Kirchner über die Auswirkungen von Stress auf die Zielerfüllung redet, kommt diese Arbeitshaltung zum Vorschein:

„Natürlich bei gewissen Dingen ist man ein bisschen mulmig. Wenn ich dann weiß, irgendwie da läuft irgendwas nicht. Und das ist recht dringend. Und da wissen wir jetzt auch nicht, wie’s weiter geht. Aber okay, da sag ich mir immer, man kann sein Bestes tun und wenn’s nicht hin haut, dann haut’s nicht hin. Da kann man nichts machen. Also wir können nicht zaubern, versuchen alles und so weiter.“ (575)

Ebenso pflichtbewusst werden zu Hause Arbeiten erledigt, die nicht unmittelbar zur eigentlichen beruflichen Tätigkeit gehören, aber dennoch einen Teil der kontinuierlichen Weiterbildung umfassen. Darin drückt sich die hohe Motivation aus, selbständig die eigene Qualifizierung zu betreiben und gleichzeitig das Unternehmen zu entlasten. Denn diese Selbststudien außerhalb der Arbeitszeiten werden vom Arbeitgeber nicht entgolten.

„Aber dann hab ich gesagt, okay, es wäre vielleicht ganz nett, wenn ich auch von Oberflächenprogrammierung ein bisschen was verstehe. War jetzt aber nicht so der Fokus. Habe ich gesagt, okay, das kann ich mir auch selber anlernen. Hab mir dann zu Hause wieder mal ein Buch gekauft dazu, dass man programmiert und dann hier mal angefangen. Bin dann so langsam reingewachsen und das ist dann auch so eine Methode im Grunde.“ (727)

Bereits beim Thema betriebliche Weiterbildung zeigte sich bei Herrn Kirchner das Dilemma von unternehmerischem Denken und eigenen beruflichen Qualitätsanforderungen, die nicht vom Betrieb gefördert werden (siehe oben). Den Widerspruch löst er zugunsten der Betriebsinteressen, indem er freie Zeit und eigene finanzielle Ressourcen zur Verfügung stellt.

„Aber es wird auch ein bisschen erwartet, dass man auch sich selbst weiterbildet. Also das ist, glaube ich, auch in anderen Firmen so.“ (701)

Das nachgeschobene Argument, dass diese Praxis Standard in anderen Betrieben sei, kann als Indiz dafür interpretiert werden, dass Herr Kirchner sich seiner Sache doch nicht so sicher ist. Was die kontinuierliche Aktualisierung des Wissens als Programmierer betrifft, wird überhaupt nicht mehr in Frage gestellt, dass diese Zeit zumindest teilweise als Arbeitszeit gelten könnte.

„Aber man versucht irgendwie periodisch, natürlich den Anschluss nicht zu verlieren. Man muss sich ja selber noch ein bisschen Fachliteratur selber dazu kaufen. Ich mein, grad’ Computerindustrie ist ja sehr schnelllebig. Und die ganzen Programmiersysteme, Sprachen, Programmiersprachen, Standards und so weiter, da muss man schon eigenständig ein bisschen dafür sorgen. Das mach ich immer so periodisch. Ich

hab da meistens so den Koller, so alle zwei Monate kauf' ich mir ein bisschen was dazu. Lese mal ein bisschen was, auch so ein paar Wochen hintereinander teilweise. Aber dann ist auch wieder eine Ruhephase, wo ich sage, jetzt brauch' ich erst mal nichts tun, jetzt mach ich erst mal was anderes mit meiner Freizeit.“ (742)

Herr Kirchner ist selbstbewusst und kann seine Arbeitsqualitäten gut einschätzen. Dass er bereits nach drei Projekten das Gefühl hat, die Betriebsstrukturen in und auswendig zu kennen und auf eine große Betriebserfahrung zurückblicken zu können, spricht ebenfalls dafür.

„Also, gerade vom Ablauf her, also diesen ganzen Ablauf unserer technischen Verfahrensrichtlinien, das hat man sowieso nach dem dritten Projekt intus. Da braucht man nichts mehr zu lernen für. Das ist einfach nur Erfahrung. Und genauso wenn man irgendwie Fehler sucht, das ist alles Erfahrung, also mit Erfahrung kann man da sehr viel machen.“ (774)

Die Arbeitszufriedenheit kann bei Herrn Kirchner insgesamt als hoch bezeichnet werden. Auch wenn er seine Karriereabsichten nicht offensiv formuliert, zeichnet sich seine Arbeitshaltung dadurch aus, stets sein Bestes zu geben und die Tätigkeiten gut und korrekt abzuliefern. Dies erklärt sich dadurch, dass er zum Typus des Leistungssicherers gezählt werden kann. Eine wesentliche Quelle der Motivation von Herrn Kirchner ist das Pflichtbewusstsein. Dies geht einher mit einem großen Vertrauen in seine fachlichen Fähigkeiten und hohe Ansprüche in die Qualität seiner Arbeit. Im Widerspruch hierzu scheint Herr Kirchner aber wenig karriereorientiert oder ehrgeizig zu sein.

Zeitumgang

Wesentliches Kennzeichen des individuellen Zeitumgangs ist ein passives Einlassen auf vorgegebenen Zeitstrukturen. Darüber hinaus orientiert sich Herr Kirchner stark an konventionellen Zeitmustern.

a) flexibles Einlassen auf Zeitrhythmen

Auffällig beim individuellen Zeitumgang von Herrn Kirchner ist das flexible Einlassen auf verschiedenen Zyklen. Bezogen auf die betrieblichen Anforderungen sind die ausgeprägten Schwankungen zwischen heißen und ruhigen Phasen maßgebend für die zeitliche Strukturierung. Darüber hinaus lässt sich Herr Kirchner von jahreszeitlichen Rhythmen inspirieren, so fängt er seine Arbeit im Sommer früher an als im Winter.

„Im Sommer komme ich meist immer früher her, da bin schon so gegen sieben, naja sieben dreißig da. Aber jetzt ist ja Winter, da schlaf ich meist etwas länger, da bin ich erst gegen acht, acht Uhr dreißig da /ah ja/.“ (377)

Diese beiden Taktgeber bestimmen den Grundrhythmus einer ansonsten sehr variablen und offenen Zeitstruktur. Die relativ große tägliche Flexibilität – über das Gleitzeitkonto – von Herrn Kirchner springt dabei besonders ins Auge. Die täglichen Arbeitszeiten variieren sehr stark und verleihen dem Arbeitszeitmuster eine große Flexibilität.

„Also, ich hab das relativ flexibel gehandhabt /ah ja/. Wir haben ja bei uns Gleitzeit, das heißt, haben Sie vielleicht beim Reinspringen schon gemerkt, so acht Uhr dreißig bis 14 Uhr dreißig ist hier Anwesenheitspflicht, so in Anführungsstrichen. Also, ich mach das an sich sehr variabel.“ (374)

Der Beginn der täglichen Arbeit liegt zwischen sieben Uhr und acht Uhr dreißig. Auch das tägliche Arbeitsvolumen kann mehrere Stunden voneinander abweichen. An einer Stelle im Interview bekräftigt Herr Kirchner seinen flexiblen Zeitumgang.

„Ich hab jetzt nicht meinen festen Satz, wo ich sage, ich bin um Punkt acht Uhr dreißig hier und gehe um Punkt 16 Uhr dreißig, sondern das ist eher so variabel. Das kann teilweise auch um mehrere Stunden mal hin und her schwanken.“ (383)

Die Arbeitszeitschwankungen sind dabei in erster Linie den Projektanforderungen geschuldet.

„Und wir hatten ja in unserem Großprojekt, da hatten wir eine Phase, da war's relativ eng mit der Zeit. Da bin ich dann auch schon mal relativ früh hier gewesen und auch relativ spät gegangen, klar. Aber jetzt, wo

sich's ein bisschen entspannt hat, kann man natürlich auch ein bisschen die ganzen Überstunden, die man so aufgesammelt hat, langsam alle los werden.“ (387)

Die große Bereitschaft sich auf diese Schwankungen einzulassen, kann als eine Form des ökonomischen Zeitumgangs interpretiert werden. Herr Kirchner lässt sich bewusst auf diese Rhythmen ein im Wissen auf seine geringe Planbarkeit und kann seine Ressourcen auf die Arbeitsabläufe und Tätigkeiten richten, die stärker seiner Kontrolle unterliegen. In diesem Fall kann sein Zeitumgang als sehr effizient bezeichnet werden. Dafür spricht auch die Tatsache, dass Herr Kirchner in verschiedenen Projekten Leitungsfunktionen ausübt und hier durchaus aktiv auftreten muss. Er verfügt also durchaus über Kompetenzen, die er für sein eigenes Zeitmanagement einsetzen könnte.

Gegen diese Interpretation lässt sich argumentieren, dass Herr Kirchner überhaupt nicht aktiv steuert, sondern es aufgegeben hat, aktiv in zeitliche Prozesse einzugreifen. Hier gibt er seine Entscheidungsspielräume zugunsten der strukturierenden Arbeitsabläufe bzw. natürlichen jahreszeitlichen Takte auf. Auch dies wäre eine Form von individueller Zeitökonomie, allerdings eine stark defensive Form. Für diese Erklärung spricht eher seine Motivationsstruktur, die eher passiv, abwartend ist und von großer Pflichterfüllung gekennzeichnet ist. Die äußeren Vorgaben haben hier eine stark entlastende Funktion, verhindern aber auch ein größeres Maß an autonomer Gestaltung. Letztere Interpretation erscheint aber in der weiteren Analyse als die weniger wahrscheinliche Auslegung.

In stressigen Phasen vertraut Herr Kirchner auf seine Fähigkeiten auch ohne ein bestimmtes individuelles Zeitmanagement oder eine bestimmte Zeitstrategie. Auf seine Erfahrungen aus anderen Projekten bauend, lässt er sich situativ auf Stresssituationen ein. Seine Strategie besteht eher darin, sich nicht vom Zeitdruck beeindrucken zu lassen und Punkt für Punkt die Liste der notwendigen Erledigungen abzuarbeiten.

„Das findet sich alles automatisch. Also da großartige Pläne zu machen, bringt da wenig in solchen Stresssituationen. Und da bin ich nicht so der Freund von. Also ich versuch dann halt, unter Volldampf zu arbeiten und so weiter, auch wenig Pausen zu machen. Aber okay, so Zeitpläne mach ich mir da eigentlich nicht. Das findet sich dann schon alles. Das ist so, man schaut halt da, ob es funktioniert, und geht dann zum nächsten Punkt und so weiter. Da denkt man nicht an irgendwelche Zeitpläne. Das geht dann immer so zack, zack.“ (587)

Auf der anderen Seite haben auch die „Automatismen“, die sich in diesen besonderen Arbeitssituationen einstellen ihre Grenzen. Wenn der Stress sehr groß ist, fordert Herr Kirchner auch die entsprechende Regenerationszeit bei seinen Vorgesetzten ein. Dass er aktiv auf die Vorgesetzten zugeht, ist relativ ungewöhnlich.

„Also wir hatten dann unsere Präsentation fertig und die ist auch ganz gut gelaufen. Und ich hab dann auch gesagt, jetzt ist mal langsam ein Gang weniger angesagt und so weiter. Und da haben sie dann auch gesagt, ja kein Problem.“ (560)

Das Abschalten von der Arbeit gelingt Herrn Kirchner fast immer gut. Selbst Probleme während des Arbeitstages, die noch nachwirken, werden meist auf dem Nachhauseweg verarbeitet.

„Für das Abschalten hab ich ja einen recht langen Heimweg. Also eine Stunde und dann ist man an sich ausgeruht. Geht schon. Es sei denn, man hat natürlich irgendwie sehr nervige Sachen wie einen lästigen Fehler, auf den man einfach nicht kommt. Das kann schon mal passieren, dass der einem ein bisschen nachgeht. Ist aber auch eher selten. Also es reicht im Grunde. Also ich bin dann meistens auch schon, wenn ich hier die Tür verlasse, wenn alles gut gelaufen ist, dann denke ich gar nicht mehr über die Arbeit nach. Dann kann ich auch ein Buch nehmen und ein Buch lesen, das ist kein Problem. Aber so ab und zu gibt's halt Situationen, dann hat man sich irgendwie geärgert, dass es nicht funktioniert und das geht dann noch ein bisschen nach. Aber das ist dann auf'm Heimweg irgendwann vergessen.“ (860)

Um das Wochenende unbeschwert zu genießen verfolgt Herr Kirchner die Strategie, möglichst zum Ende der Woche keine neuen Aufgaben zu beginnen. Diese könnten mit neuen Problemen in das Wochenende hineinwirken.

b) Zeitverhalten an konventionellen Zeitmustern orientiert

Neben den flexiblen Elementen in seinem Zeitverhalten, sind bei Herrn Kirchner weitere konventionelle Zeitmuster festzustellen, die eher für den Arbeitskrafttypus Leistungssicherer charakteristisch sind. So überrascht es nicht, dass Herr Kirchner Stress nicht als Herausforderung betrachtet, sondern als ein lästiges Übel ansieht, das die normalen Arbeitsabläufe eher behindert. Ein ausgeprägtes Pflichtbewusstsein und hohe Ansprüche an Arbeitsqualität sind mit Zeitdruck wenig vereinbar. Was nicht der korrekten, richtigen Aufgabenerledigung dient, wird als „Zwischenlösung“ betrachtet, die den Arbeitsprozess unnötig verkompliziert, weil nachträglich wieder nachgebessert werden muss.

„Ja unter Stress zu arbeiten, kann mal ganz reizvoll sein (lacht) /lacht/. Aber so als Dauerzustand nee, also ich find's eher nicht so schön, dass man unter Stress arbeiten muss. Weil wir versuchen, natürlich ein bisschen Qualität abzuliefern. Und wenn man unter Stress ist, unter Zeitstress, dann macht man immer irgendwelche Zwischenlösungen. Teilweise muss man dann irgendwelche Kompromisse schließen. Und das holt einen dann nachher alles ein. Weil man dann irgendwie danach einen großen Berg, was man alles in Ordnung bringen muss. Und das bringt dann wenig. Also ich mag's eigentlich eher lieber, wenn wir da keinen großen Stress haben.“ (596)

Auch hier zeigt sich eine für den Typus Leistungssicherung charakteristische dosierte und kontinuierliche Form der Leistungsverausgabung. Werden Grenzen erreicht, dann achtet Herr Kirchner sehr genau auf die rechtzeitige Gegensteuerung und den Ausgleich.

„Also, ich bin ein paar Mal am Limit gewesen, wo ich dann über die Stunden drüber gewesen bin. Aber ich hab dann geschaut, dass ich auch wieder runter komme und das hat an sich auch geklappt. Dass sich da was staut, hab ich an sich bei mir noch nicht erfahren und auch bei unserem Projektteam noch nicht.“ (620)

Durch das große Vertrauen in die eigenen Leistungen werden kritische Situationen wie Terminschwierigkeiten oder andere technische Probleme nicht als Verunsicherung betrachtet, sie stellen einen möglichen „normalen“ Störfall dar, der ebenso bearbeitet werden muss, der aber Herrn Kirchner keineswegs aus dem routinierten Arbeiten bringt. Ein Störfall wird andererseits nicht als Herausforderung begriffen, an dem man sich beweisen könnte.

„Aber na gut, was soll man machen, wenn's halt nicht funktioniert, wenn's unvorhergesehene Schwierigkeiten gibt, dann muss man damit leben. Dann muss man eben die Probleme versuchen zu lösen, auch gemeinschaftlich. Aber das ist dann nicht so schlimm, sag ich mal.“ (234)

Am Umgang mit den Weiterbildungszeiten wird ein weiterer Aspekt der individuellen Zeitökonomie von Herrn Kirchner deutlich, der die betriebliche Ökonomie unterstützt. Die Vermeidung von Kosten für vermeintlich wenig relevante Qualifikationsmaßnahmen verweist auf ein ausgeprägtes betriebswirtschaftliches Denken. Die „Externalisierung“ von Weiterbildung in Form privat erbrachter Eigenleistung folgt gewissermaßen einer infinitesimalen Verwendungslogik der Ökonomie. Alle vermeintlich unproduktive Zeit wird aus der unmittelbaren Arbeitssphäre in die Freizeit verdrängt. Gleichzeitig verwischen die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit für Herrn Kirchner. Am Beispiel der Urlaubsgestaltung wurde bereits deutlich, dass betriebliche Vorgaben und Zwänge nicht mehr problematisiert werden und quasi verinnerlicht sind. Das lässt auf eine hohe Identifikation mit dem Betrieb schließen, bei der die negativen Bedingungen außer Acht gelassen werden.

Insgesamt verbinden sich im Zeithandeln von Herrn Kirchner flexible Elemente mit eher konventionellem Zeitumgang, wie er für den Arbeitskrafttypus Leistungssicherung kennzeichnend ist, und tragen dazu bei, die eigenen Ressourcen schonend einzusetzen und mit wenig Planungsaufwand und Eigensteuerung die zeitlichen Interventionen gering zu halten. Deshalb kann höchstens von einer konservativen, passiven Gegenstrategie zur Temporalisierung der Zeit gesprochen werden. Offensichtlich versteht es Herr Kirchner, die widersprüchlichen Momente in seinem Zeitumgang zu integrieren, ohne dass sich hieraus Zeitkonflikte ergeben. Sehr große Flexibilität, die sowohl natürliche Zyklen als auch Markterfordernisse berücksichtigt, steht ein eher passives konventionelles Zeitverhalten gegenüber, das durch sukzessives Abarbeiten der Aufgaben gekennzeichnet ist. Eine große Sicherheit und Ruhe im Umgang

mit den zeitlichen Schwankungen sowie das Einlassen auf die zeitlichen Anforderungen bei gleichzeitigem Verzicht auf aktive Steuerung der Zeitabläufe beruht auf einer guten Selbsteinschätzung und dem Wissen um die eigenen Grenzen. Beides zusammen führt dazu, dass Phasen größerer Belastung sehr gut verarbeitet werden können und sich bisher weder in gesundheitlichen Problemen noch in Abschaltschwierigkeiten äußern. Die hohen fachlichen und personalen Kompetenzen führen zu einer ausgewogenen Kräftebalance innerhalb sehr starker zeitlicher Schwankungen. Strukturiertes Bearbeiten von Vorgaben und zeitliche Flexibilität werden miteinander kombiniert.

7.5.3 Frau Panter: Fließender Arbeitsrhythmus durch Familienverpflichtungen unterbrochen

Frau Panter ist 38 Jahre alt und seit acht Jahren Projektbeschäftigte im Betrieb D. Sie ist ausgebildete TV-Kauffrau mit dem Schwerpunkt TV-Programmierung und hat ein Nettoeinkommen von ca. 17.000 Euro im Jahr. Ihre Eltern kommen aus dem Milieu der Arbeitnehmerschaft. Ihre Mutter ist Schneiderin, ihr Vater ist gelernter Fräser und wurde später Offizier in der italienischen Armee. Frau Panter lebt mit ihrem Vollzeit beschäftigten Mann zusammen und hat eine Tochter. Darüber hinaus ist sie an der Pflege ihrer Mutter beteiligt.

Frau Panter hat als einzige Interviewpartnerin ihre Arbeitszeiten im Betrieb D aufgrund von familiären Verpflichtungen deutlich auf 20 Stunden pro Woche reduziert. In einem Betrieb mit dominanter Überstundenkultur stellt ihr individuelles Zeitarrangement eine besondere Herausforderung dar. Der Wandel von einer vormals starken Erwerbsorientierung hin zu einer lebensweltlichen Orientierung wird begleitet von verschiedenen Brüchen und Schwierigkeiten bei der Lebensumstellung. Auch hierfür kann Frau Panter symptomatisch stehen.

Konkrete Arbeit und Status im Betrieb

Frau Panter ist Projektbeschäftigte und hat einen klar umrissenen Aufgabenbereich. Sie spezifiziert und codiert bestimmte Software-Programme und testet diese. Anschließend werden ihre Arbeitsteile („Features“) in ein größeres System übertragen und wieder getestet. Auch die Dokumentation ihrer Arbeitstätigkeiten übernimmt sie selbst. Frau Panter arbeitet seit einigen Jahren in einem Projekt, das ein großes Administrationsprogramm für Telekommunikationskunden wartet und weiterentwickelt. Dabei werden Kundenaktivitäten erfasst und verwaltet. Der Auftraggeber hat immer wieder neue Anforderungen und kleine Veränderungen, die in das System integriert werden müssen.

Schwierigkeiten während der Arbeit tauchen für sie dann auf, wenn es keinen kontinuierlichen Arbeitsfluss gibt. Diese Unterbrechungen treten ein, wenn der Kunde neue Veränderungen seiner gerade in Auftrag gegebenen Module einreicht. Befinden sich die Module bereits im Testprozess, können sie nicht sofort wieder abgezogen werden. Ein weiteres Problem hängt mit ihrem rigiden Zeitarrangement zusammen und betrifft die zeitbedingten Arbeitsunterbrechungen, wenn sie nach Haus fahren muss und alles liegen lassen muss. Die Tätigkeiten müssen dann über Nacht liegen bleiben und können erst am nächsten Tag oder am Wochenanfang wieder aufgenommen werden. Ebenso belasten sie Störungen des Arbeitsablaufs, die plötzlich und unvorhergesehen auftauchen und nicht in der verbleibenden Arbeitszeit gelöst werden können.

Projektarbeit

Frau Panter ist in einem einzigen Projekt beschäftigt, für das sie schon sehr lange, seit mehreren Jahren tätig ist. Das Projekt läuft bereits seit zehn Jahren und bedarf nur kleinerer Korrekturen und Überarbeitungen, die vom Kunden immer wieder in Auftrag gegeben werden. In dem Projekt sind drei weitere Projektbeschäftigte, wobei eine Kollegin ebenfalls reduzierte Arbeitszeiten hat und der Kollege Vollzeit beschäftigt ist. Alle drei sind in der Lage, die gleichen Tätigkeiten zu verrichten, damit ein reibungsloser Ablauf gewährleistet ist. Bisher hat sie in der Firma D nur in zwei verschiedenen größeren Projekten gearbeitet. In das aktuelle Projekt ist sie bereits vor acht Jahren zu Beginn ihrer Tätigkeit bei der Firma eingestiegen. Nach fünf Jahren wurde sie gefragt, ob sie in ein anderes Projekt mit ähnlichen Aufgaben wechseln würde. Das tat sie dann auch bis zum Beginn ihrer Elternzeit. Zwei Monate vor dem Interviewtermin ist sie aus der Elternzeit zurückgekehrt und konnte ohne große Anlaufschwierigkeiten wieder in dem ersten Projekt anfangen bzw. dort weitermachen.

Innerhalb des Projektteams ist die alltägliche Kommunikation sehr wichtig. Zurzeit arbeitet sie eng mit einer Kollegin zusammen, die ebenfalls halbtags beschäftigt ist und mit ihr gemeinsam die Programme bearbeitet. Beide wechseln sich ab; wenn Frau Panter nach Hause fährt, übernimmt ihre Kollegin ihre Arbeit und umgekehrt am nächsten Tag setzt sie die Arbeit der Kollegin weiter fort. Auch aufgrund der starken Arbeitsteilung im Projekt und der reduzierten Arbeitszeiten der Kollegen und Kolleginnen ist die Kooperation sehr eng. Da jede/-r die Arbeit der/des anderen zu jedem beliebigen Zeitpunkt fortsetzen muss, ist eine enge Abstimmung erforderlich.

„Da ist eigentlich jeder betroffen in dem Team. Also wir haben das jetzt auch zu dritt gemacht. Also richtige Teamarbeit. Da ich ja dann mittags weggehen muss, so musste ich meinem Nachfolger erklären, was ich gemacht habe und was er vielleicht noch machen kann. Und der hat's dann weitergeführt und heute Morgen hab ich die Sachen dann weiter bearbeitet.“ (36)

Der gute Zusammenhalt drückt sich auch darin aus, dass es keinerlei Benachteiligungen der Teilzeitbeschäftigten gibt. Jeder ist über die Zeitverteilung der anderen Projektmitglieder informiert, Besprechungen werden selbstverständlich nur dann angesetzt, wenn alle auf der Arbeit sind.

Für die Kooperation innerhalb des Teams ist es nach Meinung von Frau Panter wichtig, jeden Tag zur Arbeit zu kommen. Durch eine tägliche Anwesenheit ist eine gute Verständigung möglich, die den wichtigen Austausch über den Projektstand garantiert. Dieses Arrangement ist aber keineswegs eine Notwendigkeit, wie die zeitliche Aufteilung ihrer Kollegin belegt, die nur an zwei Tagen in der Woche arbeitet.

Auch wenn der Kunde seit mehreren Jahren kleine Aufträge in das Projekt vergibt, bleiben den Entwicklern und Entwicklerinnen sowie Realisierern und Realisiererinnen vor Ort Spielräume für die konkrete Ausgestaltung der Produkte. Insbesondere die fehlenden technischen Kenntnisse des Kunden eröffnen einen Raum verschiedener Optionen und technischer Realisierungsmöglichkeiten. In den Verhandlungen kann der Wissensvorsprung dazu verwendet werden, die eigenen Vorstellungen und Interessen – z. B. an einer guten technischen Lösung – durchzusetzen.

„Der Kunde kennt sich ja nicht so aus. Er hat ja nur den Wunsch, er möchte, dass dieses Programm das kann /ah ja/. [...] Und dann gibt's wahrscheinlich auch mehrere Möglichkeiten, wie man dieses Problem lösen kann. Ja, da kann man dann schon Vorschläge unterbreiten. Oder man sucht sich die beste Lösung aus und schlägt das dem Kunden dann wieder vor. Und der muss dann entscheiden, ob es so haben möchte oder nicht. Aber der weiß ja nicht so genau, was alles möglich ist oder wie aufwendig die Änderungen sein könnten. Und das ist dann wiederum unsere Aufgabe, das festzustellen /ah ja/.“ (165)

Trotz starker Einbindung in die Projektstrukturen und kommunikationsintensiver Teamabsprachen bleiben die Tätigkeiten aufgrund ihrer geringen Komplexität konventionell organisiert. Spielräume bei der Arbeit werden vor allem durch individuelle Arbeitszeitarrangements ermöglicht (siehe unten).

Vorgesetzte

Hauptaufgabe des Projektleiters ist das kontinuierliche Beobachten des Projektstandes und mögliche Intervention, falls es zu Schwierigkeiten kommt. Hierzu setzen sich die beteiligten Personen zusammen und besprechen, wie die Probleme zu lösen sind und inwieweit die zeitlichen Vorgaben durch die Veränderungen tangiert werden. Der Projektleiter wird als ein wichtiger Bestandteil des Teams gesehen, wobei die Teamorientierung unterstrichen wird.

Das Verhältnis zu den Vorgesetzten wird als wichtig beschrieben. Gleichzeitig betont sie die unterschiedlichen Sympathien gegenüber den Vorgesetzten, was dahingehend interpretiert werden kann, dass das Management differenziert wahrgenommen wird.

„Die Vorgesetzten kann man auch fragen. Also die haben ja auch die meiste Erfahrung und die kennen sich auch total gut aus mit dem ganzen System. Also, unser letzter Projektleiter, der war ja zehn Jahre im Projekt und der kennt ja jedes Detail. Und dann kann man auch hingehen und fragen, wenn man irgendwo Probleme hat und nicht weiterkommt. Also schon sehr zentrale Funktion und auch eine Hilfe.“ (284)

Trotz des permanent großen Zeitdrucks versucht der Projektleiter den Zeitdruck nicht in das Projektteam weiterzugeben, vielmehr wird versucht den Stress durch Unterstützung abzufangen oder gegebenenfalls mit den Kunden neu über die Abgabetermine zu verhandeln. Das wird von Frau Panter als große Entlastung betrachtet.

„Aber ich muss sagen, dass die Projektleiter den Zeitdruck immer so abfangen. Also die haben ja auch den Druck und die geben's aber nicht weiter. Die versuchen dann eher zu helfen, dass man's doch noch irgendwie zeitlich hinkriegt. Und wenn es dann trotz allem dann doch nicht klappt, aus irgendwelchen Gründen, dann versuchen sie, beim Kunden so ein bisschen (.) was zu verhandeln, dass die Abnahme so ein bisschen nach hinten verschoben wird. Das wird hier ganz gut gemacht.“ (401)

Diese Aussage steht im deutlichen Widerspruch zu dem von Frau Panter beklagten permanenten Zeitdruck. Die Vorgesetzten werden von Frau Panter als eine Institution wahrgenommen, die den Stress verhindert. Obwohl sie Teil des Managements sind, werden sie nicht für den Zeitdruck verantwortlich gemacht.

Frau Panter ist gut in der Lage, sich Hilfe und Unterstützung beim Vorgesetzten zu holen. Wird rechtzeitig ein Problem benannt, dann erhält sie unter Umständen auch zusätzliche Unterstützung aus anderen Abteilungen. In einem Fall hatte sich Frau Panter an ihren Projektleiter wegen zeitlicher Probleme gewandt und von diesem Hilfe von einem Kollegen erhalten, der nicht so stark ausgelastet war. Zurzeit sieht sie keine sinnvolle Form der Weiterbildung, da ihre Erwerbstätigkeit sich als ein kleines Intermezzo zwischen zwei Kindern darstellt. Sie ist zum Interviewzeitpunkt bereits wieder schwanger und plant die Erwerbsarbeit für weitere drei Jahre zu unterbrechen. Wenn sie dann wieder in den Beruf zurückkehren wird, wird auch das Projekt beendet sein und ganz neue Qualifikationen werden von ihr abverlangt werden. Vor ihrem ersten Kind hat sie regelmäßig an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen, die während der Arbeitszeit stattfanden. Allerdings hatte sie in der letzten Elternzeit geplant, an Qualifikationen teilzunehmen, konnte sie aufgrund der zeitlichen Belastung durch das Kind aber nicht wahrnehmen.

Autonomie und Kontrolle

Die große zeitliche Autonomie durch die sehr freie Zeiteinteilung und die Verwirklichung ihrer Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Familienarbeit wird von Frau Panter sehr geschätzt. Sie bewertet die Freiräume ihrer Arbeit als sehr hoch, besonders vor dem Hintergrund ganz anders gelagerter Erfahrungen in anderen Betrieben.

„Also, ich fühl' mich auch viel besser in D, (.) viel freier.“ (305)

Einschränkungen der Autonomie in der Arbeitsgestaltung erfolgen einerseits durch die Vorgaben der Kunden. Da auf Seiten des Kunden aber das technische Detailwissen fehlt, bleiben für die Ausgestaltung Freiräume, die verhandelt werden können. Auch bei der eigentlichen Umsetzung von der Entwicklung bis zur Abnahme des Moduls sind die Freiheitsgrade hoch. Andererseits hat sie feste Arbeitsschemata, mit denen sie routinemäßig ihre Aufgaben abspult, die immer wieder zu erledigen sind.

„Gut, die Vorgabe ist, das muss gemacht werden, das möchte der Kunde. Das ist auch ganz grob in der Spezifikation alles erklärt, was gemacht werden muss. Und ich kann dann aber schon eigentlich frei gestalten, wie ich was wann machen möchte. Und auch in welcher Reihenfolge.“ (253)

Die Vorgesetzten werden von Frau Panter in erster Linie als Berater und Unterstützer wahrgenommen. Eine direkte Kontrollfunktion von Seiten des Managements wird verneint. Vielmehr übernimmt Frau Panter in Eigenregie die Überwachung ihrer Arbeiten. Sehr plausibel weist sie darauf hin, dass sie selbst gut in der Lage ist, ihre Arbeiten zu beurteilen.

„Aber kontrolliert hab ich mich noch nie gefühlt /ah ja/. Ja man merkt ja auch selbst, wenn's nicht funktioniert. Da braucht man keine Kontrolle /ah ja/. Also sag ich jetzt mal, so in der Zeit hier hat mich noch keiner kontrolliert, ob ich jetzt arbeite oder Kaffee trinke. Da guckt auch keiner nach. (.) Also ich find's schon sehr frei hier.“ (295)

Diese Freiheiten sind ihr auch deshalb sehr bewusst, weil ihre früheren Arbeitgeber wesentlich direkter kontrolliert hatten. Auch das Arbeitszeitregime und die Flexibilisierungsmöglichkeiten im Betrieb waren dort viel rigider ausgelegt. Selbstkontrolle spielt im Arbeitsverhalten von Frau Panter eine große Rolle. Die Kontrolle ihrer Arbeiten und die Tests werden weitgehend in Eigenregie durchgeführt. Noch deutlicher wird die Bedeutung der Selbstkontrolle bei der Beschreibung ihres alten Zeitumgangs, bevor das erste Kind zur Welt kam. Hier hat sie oft Überstunden angesammelt, die sie sich auch ausbezahlen ließ.

„Und wie gesagt, wenn’s eine heiße Phase war und es musste was fertig gestellt werden, dann hab ich von mir aus Überstunden gemacht. Weil ich das auch fertig machen wollte. Aber ich wurde nie irgendwie aufgefordert, Überstunden zu machen. (..) Tja alles freiwillig, man quält sich schon freiwillig (lacht) /lacht/.“ (595)

Der Ausdruck „sich freiwillig zu quälen“ bringt die Ambivalenzen von selbstgesteuerten Arbeitszeiten unter marktähnlichen Bedingungen gut zur Geltung. Schließlich thematisiert sie ihre persönliche Verantwortung auch in ihrer Zukunftsplanung. In der kommenden Elternzeit möchte sie sich weiterbilden, um den beruflichen Anschluss nicht zu verlieren.

Konfliktumgang

Der Konfliktstil von Frau Panter kann auf der einen Seite als offen und hartnäckig bezeichnet werden. Es gibt deutliche Hinweise für eigene Positionen und Interessen, die denen des Managements entgegenstehen. Frau Panter geht offen mit zeitlichen Schwierigkeiten um und informiert ihre Vorgesetzten rechtzeitig, um entweder Hilfe einzufordern oder die veränderte Zeitabfolge mit dem Kunden zu besprechen. Auf der anderen Seite werden Konflikte zwar nur indirekt angesprochen und lassen dadurch viel Raum für Interpretationen. Ein Beispiel für dieses Verhalten ist die Reduktion der Arbeitszeit auf 20 Stunden. Im Verlauf des Interviews kristallisiert sich heraus, dass sie sich ursprünglich vorgenommen hatte, mit 16 Wochenstunden wieder in den Beruf einzusteigen. Doch dies scheiterte am Widerstand der Firma, worauf sie sich versuchsweise auf die längere Teilzeit einließ, um dann nach kurzer Zeit festzustellen, dass dieses Zeitarrangement nicht funktionierte. Jetzt ist sie sich allerdings sicher, die Arbeitszeitreduktion durchzusetzen. Unklar bleibt, auf welche Art sie sich hier gegenüber den Vorgesetzten behaupten konnte – ob in direkter Auseinandersetzung oder über indirekte Strategien. Offensichtlich ist sie durchaus in der Lage, beharrlich ihre Interessen durchzusetzen.

Ein ständiger Quell des Ärgers ist für Frau Panter die systematisch zu knapp kalkulierte Projektplanung, die bei unvorhergesehenen Schwierigkeiten immer wieder große Zeitprobleme hervorruft. Da kaum ein Durchgang reibungslos verläuft, sind Zeitdruck und Terminschwierigkeiten vorprogrammiert.

„Das ist ja auch immer ein Problem, dass für größere Änderungen überhaupt keine Zeit mehr eingeplant ist.“ (199)

Sehr ausführlich wird der Konflikt zwischen der Teilzeitbeschäftigung und einem veränderten Aufgabenzuschnitt von ihr thematisiert. Umfangreiche und komplexere Arbeiten kann sie schlecht erledigen aufgrund des verkürzten Zeitvolumens und der damit verbundenen Arbeitsunterbrechungen. Auch vor dem Hintergrund knapper Zeitplanung werden umfangreichere Arbeiten problematisch. Ganz selbstbewusst fordert sie von den Vorgesetzten, sich auf ihre Situation einzustellen und ihre zeitlich begrenzten Ressourcen zu berücksichtigen. Bislang hatte sie aber noch keinen Erfolg.

Das Verhalten in Konfliktsituationen ist insbesondere vor dem Hintergrund ihrer veränderten Lebensgestaltung interessant. Auch ihr Zeitumgangsstil hat sich mit der neuen Lebenssituation stark verändert; extensive Arbeitszeiten und geringe Konfliktbereitschaft bei Zeitthemen waren vor ihrer Elternchaft selbstverständlich.¹⁹⁶ Von allen Interviewpartnern und -partnerinnen ist Frau Panter dieje-

¹⁹⁶ „Also es gab überhaupt keine Konflikte, denk ich mir. Und wie gesagt, wenn’s eine heiße Phase war und es musste was fertig gestellt werden, dann hab ich von mir aus Überstunden gemacht, weil ich das auch fertig machen wollte.“ (594)

nige, die ihr Zeitarrangement und vor allem die Einhaltung der vertraglich festgelegten Arbeitszeiten am vehementesten gegen betriebliche Interessen durchsetzt. Die lebensweltlichen Notwendigkeiten, die aus den Fürsorgearbeiten resultieren, formen eine stabile Grenzlinie gegenüber den betrieblichen Anforderungen bzw. lassen dieses Arrangement angesichts der Vereinbarkeitssituation von Frau Panter überhaupt realistisch erscheinen. Weiter werden betriebliche Organisationsprobleme sichtbar, die aus der verkürzten Arbeitszeit entstehen und mit denen sich der Betrieb noch nicht befasst hat. Dies sind vor allem Probleme der Aufgabentiefe und Komplexität im Zusammenhang mit der zeitlichen Länge der Aufgaben.

Arbeitszeitorganisation

Frau Panter arbeitet Teilzeit, täglich vier Stunden an den Vormittagen, so dass sie auf eine 20-Stunden-Woche kommt. Zwei Monate nach Wiedereinstieg in den Beruf befindet sie sich noch in einer zeitlichen Experimentierphase. Sie testet die besten Möglichkeiten, um Erwerbsarbeit und die Betreuung ihrer kleinen Tochter zu vereinbaren. Zunächst hat sie sich entschlossen, täglich für eine kurze Zeit beruflich zu arbeiten. Doch schon nach kurzer Zeit hat sie festgestellt, dass ihr die Zeit außerhalb der Erwerbsarbeit nicht ausreicht und deshalb plant, eine weitere Reduzierung um vier Stunden auf 16 Stunden wöchentlich vorzunehmen. Dieser Schritt ist aber noch nicht mit den Vorgesetzten besprochen worden. In ihrem Projekt hätte sie alle Freiheiten und könnte sehr variabel arbeiten: Sowohl ein flexibler Arbeitsbeginn wäre möglich, als auch tägliche Arbeitszeiten über vier Stunden oder eine andere Verteilung der Wochentage. Die entscheidende Orientierungsgröße ist für sie die Abholzeit ihrer Tochter aus dem Kindergarten um 13 Uhr.

„Wenn ich die Arbeit in dreieinhalb Stunden schaffe oder in drei oder wenn ich morgens aus irgendwelchen Gründen später gekommen bin, dann kann ich’s am nächsten Tag nacharbeiten oder über mehrere Tage /hm hm/. [...] Aber wie, an welchen Tagen ... Ich muss jetzt nicht immer genau vier Stunden jeden Tag arbeiten. Das kann ich mir auch so einrichten, wie ich möchte.“ (341)

Zurzeit sind für Frau Panter keine Überstunden möglich, da die Familiensituation zusätzliche Erwerbsarbeitsstunden verhindert. Früher, bevor sie das Kind bekam, hatte sie viele Überstunden geleistet, die sie in zusammenhängenden freien Tagen abfeiern konnte. Dadurch hatte sie genügend Raum für ihre persönlichen Bedürfnisse.

„Aber Überstunden kann ich nicht machen. Das schaff’ ich nicht. [...] Im Moment geht das nicht, weil ich keine Überstunden machen kann. (..) Das lässt sich halt nicht so kombinieren mit der Familie (lacht).“ (388)

Das Gleitzeitkonto wird deshalb nur ganz selten benutzt, um die wenigen Variationen der täglichen Arbeitszeit in der Woche auszugleichen. Oft sind es nur halbe Stunden oder eine Stunde, die in der Folgewoche nachgearbeitet oder wieder abgebummelt wird. Hektisch wird es vor der Abnahme des Systems oder zu Beginn der Realisierungsphase eines neuen Moduls. Da die Projektplanung jedoch permanent sehr knapp kalkuliert ist und die relativ kleinen Module in kurzer Zeit entwickelt werden müssen, existieren kaum längere Phasen normalen Arbeitens und Zeitdruck und Stress sind während der Arbeit ein ständiges Phänomen ihrer Tätigkeit. Die Projektendphase ist quasi aufgrund der kurzen Entwicklungszeiten der Dauerzustand im Projekt.

„Ich kenn’s eigentlich gar nicht anders /ah ja/. Irgendwie zum Schluss wird die Zeit doch immer knapp.“ (399)

Durch die reduzierte Arbeitszeit kann sie bestimmte größere Aufgaben nicht mehr übernehmen. Tätigkeiten, die schlecht in Kooperation zu bearbeiten sind und aufgrund ihrer Komplexität eine intensive und längere Bearbeitungszeit erfordern, kommen für sie nicht in Frage. Ebenso scheiden komplexere Aufgaben aus, die keinen längeren Aufschub erfahren dürfen. Auch hier macht sie die Arbeitsunterbrechungen und die langen Wiedereinarbeitungszeiten am Folgetag für die Schwierigkeiten verantwortlich.

„Ja, ich denke mir auch, dass ich nicht jede Tätigkeit da bearbeiten kann. Größere Änderungen, zum Beispiel größere Features könnte ich wahrscheinlich nicht bearbeiten, weil die würden ja immer liegen bleiben. [...] Und große komplizierte Sachen, die schnell fertig werden müssen, die kann ich auch nicht machen, weil ich immer um zwölf gehen muss oder um eins (schmunzelt). Und dann bleibt's halt liegen. Und wenn die Zeit kritisch ist, dann ist es ja schlecht.“ (225)

Daraus folgert sie für ihre Teilzeitbeschäftigung, maßgeschneiderte Aufgabenzuschnitte, die ihre Vorgesetzten liefern müssten.

Sowohl die Urlaubsgestaltung als auch kurzfristige freie Tage sind gut planbar und können fast immer realisiert werden. Bisher ist es nur in ganz außergewöhnlichen Fällen vorgekommen, dass der Urlaub verschoben werden musste, weil z. B. das ganze Computersystem abgestürzt ist und nichts mehr funktionierte. Bei kürzeren Urlaubstagen oder einer einzelnen Urlaubswoche mussten früher allerdings schon öfter die freien Tage verschoben werden aufgrund von betrieblichen Dringlichkeiten. Erwerbsarbeit von zu Hause aus ist für Frau Panter wegen der Kinderbetreuung kaum vorstellbar. Die technischen Möglichkeiten für Telearbeit wären durchaus gegeben, aber die fehlende Ruhe und Konzentrationsmöglichkeiten erscheinen ihr als nicht praktikable Option. Nicht zuletzt schätzt sie den Wechsel und die Abgrenzung zwischen den Sphären Erwerbsarbeit und Familie, um ihre Kräfte im jeweiligen Handlungsfeld einteilen zu können.

„Hm, Telearbeit ginge auch nicht, denk ich, weil, es ist einfach zu viel los. Aber da ist mein Kind da, der Haushalt und ich glaub', da könnte ich mich gar nicht so konzentrieren auf Beides /ah ja/. [...] Aber ich denk, das lässt sich nicht vereinbaren. Oder ich kann's mir nicht vorstellen. Ich geh lieber an meinen Arbeitsplatz, dann denk ich auch gar nicht mehr an die anderen Sachen, an mein Kind oder den Haushalt oder sonstige private Probleme, die man weckt /ah ja/. Dann denk ich wirklich nur an die Arbeit. Aber wenn ich jetzt zu Hause sitze, dann kriegt man ja einfach doch so alles drum herum mit und das würd' mich schon ablenken. Da könnt' ich mich nicht hundert Prozent konzentrieren.“ (437)

Es zeigt sich, dass das Zeitarrangement von Frau Panter vor allem ihrer familiären Situation geschuldet ist. Nur die Reduzierung der Arbeitszeit auf 20 Stunden lässt ihr ausreichend Zeit, Kind und Haushalt unter einen Hut zu bringen. Arbeitszeitflexibilisierungen über ihre Zeitreduzierung hinaus werden nicht genutzt, stattdessen wird das individuell vereinbarte Arbeitszeitmodell sehr starr praktiziert.

Belastungen

Eine große Belastung für Frau Panter resultiert aus dem geringen Arbeitszeitvolumen von täglich vier Stunden. Viele Arbeiten müssen unterbrochen und am nächsten Tag fortgesetzt werden. Komplexere längerfristige Aufgaben möchte sie gar nicht mehr beginnen, da die Frustrationen durch die vielen Unterbrechungen vorprogrammiert sind. Auch, wenn sie keine offensichtlichen Diskriminierungen aus ihrer Teilzeittätigkeit erlebt, gibt es dennoch Hinweise, dass die Arbeitsorganisation nicht ausreichend auf die Bedürfnisse der Teilzeitbeschäftigten eingestellt ist. Aufgrund ihrer Vereinbarkeitsprobleme möchte sie ihre Arbeitszeit weiter begrenzen und auf 16 Stunden wöchentlich reduzieren. Auch die relativ strikte Handhabung eines Vier-Stunden-Tages sowie die rigide Ablehnung von Mehrarbeit sind der familiären Situation und den Fürsorgeverantwortlichkeiten geschuldet. Die Trennung von Erwerbs- und Familienarbeit ist für Frau Panter sehr wichtig. Im Betrieb findet sie eine Atmosphäre, um sich ausreichend zu konzentrieren und die häuslichen Probleme zu vergessen. Umgekehrt kommt es für sie zu Hause nicht in Frage, sich mit Büroarbeit zu beschäftigen. Aus diesem Grund ist Telearbeit für Frau Panter auch keine Alternative. Die Vorstellung, zu Hause mit dem Kind genügend Konzentration für die Erwerbsarbeit aufzubringen, erscheint ihr unmöglich.¹⁹⁷ In stressigen Phasen ist die Beschäftigung mit dem Kind eine gute „Strategie“, um von den Belastungen abzulenken. Erst wenn sie abends im Bett

¹⁹⁷ „Ich geh lieber an meinen Arbeitsplatz, dann denk ich auch gar nicht mehr an die anderen Sachen, an mein Kind oder den Haushalt oder sonstige private Probleme, die man weckt /ah ja/. Dann denk ich wirklich nur an die Arbeit. Aber wenn ich jetzt zu Hause sitze, dann kriegt man ja einfach doch so alles drum herum mit. Und das würd' mich schon ablenken. Da könnt' ich mich nicht hundert Prozent konzentrieren.“ (442)

liegt, holen sie die Arbeitserlebnisse des Tages wieder ein und lassen sie schlecht einschlafen. Auch die Kindererziehung belastet Frau Panter stark. Oft ist sie abends durch die Inanspruchnahme ihrer Tochter so gefordert, dass sie sich nur noch ausruhen möchte. Im Zusammenhang mit möglichen Weiterbildungsmaßnahmen am Ende ihrer Elternzeit berichtet sie, dass ihr die Energie zum Lernen gefehlt hat.

„Also, das hätte ich jetzt auch nicht gedacht, dass so ein kleines Wesen 24 Stunden in Anspruch nimmt. Also nicht nur dass man permanent da irgendwas mit dem Kind machen muss, man ist abends dann auch so kaputt und fertig, dass man irgendwie gar nichts mehr will oder lernen will. Also mir ging das so, da wollt' ich mich lieber ausruhen, als mich hinzusetzen und dann mit letzter Kraft noch irgendwas lesen oder lernen.“ (647)

An verschiedenen Stellen äußert sie ihr Bedauern über die starken Einschränkungen ihrer privaten Zeit durch die Doppelbelastung von Familie und Beruf. Auf kulturelle Aktivitäten muss sie vollständig verzichten:

„Galerien besuchen (lacht), geht nicht mehr. Kein Theater, kein Kino, kein gar nichts mehr.“ (753)

Und zeitliche Oasen für ihre privaten Interessen, also für sich selbst, sind kaum mehr vorhanden. Ganz besonders schwer wiegen ihre Schlafstörungen.

„Weil ich auch nicht gut schlafe /ah ja/. Also ich wach öfter mal auf in der Nacht und ja, das ist schlimm, weil das macht Einen ganz fertig. Wenn man nicht richtig durchschlafen kann, das ist jetzt schon ganz schlimm. [...] Ich weiß aber nicht, warum. Aber wenn man jetzt arbeiten geht, ist es schon schlimm, wenn man die Nacht nicht schlafen kann. Weil, die Konzentration lässt dann schon nach.“ (673)

Insgesamt sind es einerseits Belastungen, die aus dem neuen Arbeitshandeln entspringen und letztlich Konsequenzen der stark verkürzten täglichen Arbeitszeit sind; andererseits sind die Doppelbelastungen durch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf so groß, dass gesundheitliche Probleme zu befürchten sind.

Zeitbalancen

Der normale Tagesablauf von Frau Panter sieht so aus, dass sie um sechs Uhr deßig aufsteht, bis acht Uhr frühstückt und anschließend zwischen neun und 13 Uhr arbeitet. Spätestens um 13 Uhr muss sie ihre Tochter vom Kindergarten abholen und auf dem Nachhauseweg werden dann Einkäufe erledigt. Nach dem Mittagessen wird die Tochter täglich entweder zu Freunden oder zu Einrichtungen gefahren und wieder abgeholt. Bis 18 Uhr kommt die Familie zum Abendessen zusammen, das Frau Panter zubereitet und bis 20 Uhr dauern kann. Anschließend wird die Tochter zu Bett gebracht und das Gröbste in der Küche weggeräumt. Beiläufig erwähnt sie den wöchentlichen Besuch bei ihrer pflegebedürftigen Mutter, die gesundheitliche Probleme hat, aber ihr Leben noch weitgehend selbst organisieren kann. Frau Panter fühlt sich durch die Kinderbetreuung ihrer jüngsten Tochter sowie durch die häuslichen Verpflichtungen sehr stark beansprucht und hat sich in den ersten Monaten ausschließlich um das Kind gekümmert. Auch nach knapp drei Jahren ist ein Großteil ihrer zeitlichen Ressourcen für die Familienarbeit verwendet worden. Den Wiedereinstieg in den Beruf bezeichnet sie selbst als einen Schritt zur „Wiederaneignung eigener Zeit“, der ihr mehr eigene Gestaltungsräume lässt als die familiären Verpflichtungen.

Die Hausarbeit in der Familie von Frau Panter wird in erster Linie von ihr selbst bewältigt. Größere Einkäufe und das Putzen der Wohnung werden von ihr am Wochenende erledigt. Kleinere Einkäufe erfolgen auch zwischen den „Fahrdiensten“ mit ihrer Tochter. Die Trennung der verschiedenen Lebensbereiche ist ihr sehr wichtig, um einerseits auch eigene Bereiche neben der Kinderbetreuung wieder zurückzugewinnen – wie die Erwerbsarbeit, die eine neue Qualität bekommt, auch wenn sie selbst fast keine Zeit mehr für eigene private Aktivitäten hat (z. B. ein Buch lesen). Andererseits möchte sie keine Entgrenzungen, da sie die Konzentration für die Erwerbsarbeit nur im Betrieb aufrechterhält und die Familienarbeit nicht mit belastenden Überlegungen zur Erwerbstätigkeit vermischen möchte. Die Beschäftigung mit dem Kind lenkt sie auch von den betrieblichen Problemen ab und sorgt damit für

einen gewissen Ausgleich zwischen beiden Lebensbereichen. Für die Realisierung ihres Kinderwunsches macht Frau Panter auch das Teilzeitangebot der Firma verantwortlich. Hätte sie keine Möglichkeit gehabt, die Arbeitszeit einzuschränken, hätte sie sich gegen das Kind entschieden, was als Indiz für ihre hohe Erwerbsorientierung gewertet werden kann. Der Ehepartner hilft morgens und abends beim Anziehen und Zubettbringen des Kindes. Außerdem beteiligt er sich ab und zu am Kochen. Weitere Haushaltsaktivitäten halten sich bei ihm in Grenzen, nicht zuletzt, weil er durch einen Vollzeitberuf ebenfalls zeitlich stark eingespannt ist. Eigene Freizeit ist im Zeitarrangement von Frau Panter kaum vorhanden. Sehr drastisch beschreibt sie das Fehlen von Zeit zum Lesen und für andere kulturellen Aktivitäten oder Hobbys.

„Nein, ich kann nicht mal ein Buch lesen. Da leide ich schon drunter. Also ich kann da gar nicht ... ich bin da vollkommen weg. Aber seitdem ich arbeiten gehe, habe ich wenigstens mal so einen kleinen Bereich, den ich jetzt zum Beispiel ganz für mich habe. Im Erziehungsurlaub war ich hauptsächlich für meine Tochter da und für den Haushalt und für den Mann. Da hatte ich auch keine Zeit für mich. Aber jetzt durch die Arbeit habe ich wenigstens so meinen Bereich, auch wenn es nicht meine Freizeit ist oder mein Vergnügen unbedingt. Aber es ist wenigstens was Eigenes.“ (722)

Insgesamt zeigt sich bei der Familie Panter eine starke geschlechtstypische Aufgabenverteilung in Haushalt und Familienarbeit. Der Ehemann wird mit viel Verständnis aus den häuslichen Pflichten entbunden.¹⁹⁸ In einem Satz bei der Darstellung ihres Zeitstrahls eröffnet sie noch zusätzliche Pflögetätigkeiten für ihre eigene Mutter. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit umfangreichen Kinderbetreuungs- und Pflögetätigkeiten wird ausschließlich über Frau Panter hergestellt.

Motivation

Die Arbeit macht Frau Panter große Freude. Eine herausfordernde und nicht langweilige Tätigkeit ausüben, ist für sie eine wichtige Quelle der Arbeitsmotivation. Auch die Autonomie in der Arbeit hat große Bedeutung für ihre Leistungsbereitschaft. Sie fühlt sich wesentlich „besser“ als in den vorherigen Betrieben, weil sie Arbeitstätigkeit und Arbeitszeit wesentlich freier gestalten kann. Die flexiblen Arbeitszeiten werden dabei explizit als ein wichtiger Faktor von autonomer Arbeitsgestaltung genannt.

„Das find ich schon wichtig, selbständig zu arbeiten. Also wenn's nicht grade eine öde Arbeit ist. Also so bei einer langweiligen Tätigkeit, das ist schon übel. Aber wenn's was Interessantes ist, ist die Motivation schon da. Eigentlich macht mir die Arbeit Spaß.“ (263)

Allerdings macht sie die Einschränkung, dass keine Probleme wie Unterbrechungen auftauchen dürfen. Da dieses Risiko aber latent vorhanden ist, ist auch ihre Arbeitszufriedenheit getrübt.

Weiter besitzt die Kooperation im Projekt einen hohen Stellenwert für Frau Panter. Teamarbeit und die gleiche Qualifikationsstruktur der Projektbeschäftigten sind Vorraussetzungen dafür, dass sie die Aufgaben überhaupt zusammen mit den Kollegen und Kolleginnen erfüllen kann. An einer Stelle äußert sie den Begriff „echte Teamarbeit“, um auszudrücken, wie eng die Zusammenarbeit zwischen den Projektbeschäftigten ist. Dabei wird auch der Projektleiter miteinbezogen. Aufgrund ihrer starken Zeitverpflichtungen in der Familie liegen ihre Karriereambitionen auf Eis. Ihre aktuelle Erwerbsphase bildet eine kurze Unterbrechung zwischen zwei längeren Elternzeiten und hat die Funktion, den Kontakt zum Betrieb weiter aufrechtzuerhalten, um sich die spätere Rückkehr zu erleichtern.

Die Identifikation mit der Arbeitstätigkeit ist von großem Belang für ihre Arbeitsmotivation. Neben den Verweisen auf die großen Freiheitsgrade in der Arbeitsorganisation und der Arbeitszeitgestaltung stellt Frau Panter im gleichen Atemzug den Bezug zur eigenen Leistungsbereitschaft her. So lobt sie zum Beispiel die flexiblen Arbeitszeiten und verweist gleichzeitig auf die persönliche Leistungserbringung.

¹⁹⁸ „Wer putzt denn auch schon gern /ja ja/. Und mein Mann arbeitet ja auch acht Stunden und hat dann keine Lust, wenn er nach Hause kommt oder am Wochenende. Der will sich ja auch mal ausruhen.“ (781)

„Auch diese flexible Arbeitszeit find’ ich gut. Früher musste ich immer um sieben, spätestens halb acht anfangen. Und hier ist es nicht so; man kann eigentlich bis zehn Uhr kommen, wann man will. Es ist natürlich wichtig, dass man seine Arbeit bewältigt.“ (306)

Das größte Problem ihrer derzeitigen Arbeitssituation resultiert aus ihrer hohen Arbeitsbereitschaft und der mangelhaften Praxis infolge ihrer Teilzeitbeschäftigung. Die selbst auferlegten Arbeitsunterbrechungen durch ihren rigiden Zeitplan, die weniger komplexen Arbeitsaufgaben sowie immer wieder auftretende, unvorhergesehene Störfälle, die umso stärker ins Gewicht fallen, als der Arbeitsfluss reduziert ist, bedingen unliebsame Arbeitspausen. Besonders stark offenbart sich das Bedürfnis, Arbeitsprozesse an einem Stück zu vervollständigen im Vergleich zu ihrer Vollzeittätigkeit. Damals hat sie ohne Rücksicht auf Arbeitszeitbegrenzungen und ihre privaten Interessen einen Arbeitsschritt nach dem anderen absolvieren können.

„Also, früher bin ich da dann geblieben, bis das Problem gelöst war oder bis die meiste Arbeit getan war. Also da müsste mich aber keiner dazu zwingen. Das würd’ mir mein Pflichtgefühl schon sagen.“ (421)

Besonders deutlich wird ihre betriebsorientierte Haltung in ihrer früheren Überstundenpraxis. Mehrarbeit wurde ganz selbstverständlich als notwendiger Begleitumstand von komplexeren Arbeitsprozessen betrachtet. Diese mussten nicht von den Vorgesetzten angeordnet werden, sondern wurden als normales Arbeitshandeln angesehen, das auch bestimmte unangenehme oder belastende Aspekte mit einschloss.

„Und wie gesagt, wenn’s eine heiße Phase war und es musste was fertig gestellt werden. Dann hab ich von mir aus Überstunden gemacht, weil ich das auch fertig machen wollte. Aber ich wurde nie irgendwie aufgefordert, Überstunden zu machen. (..) Tja alles freiwillig, man quält sich schon freiwillig (lacht) /lacht/.“ (595)

Explizit begründet sie dieses Arbeitsverhalten mit ihrem hohen Arbeitsethos (Pflichtbewusstsein), der weniger als Druck von außen empfunden wird, vielmehr einer inneren Haltung entspringt. Auf die Nachfrage, ob in heißen Arbeitsphasen mehr gearbeitet werden müsste, thematisiert sie den betrieblichen Zwang folgendermaßen:

Interviewer: „Das heißt, dass Sie dann auch nicht mehr arbeiten müssen in der Zeit, wo mehr Druck da ist?“ Frau Panter: „Was heißt müssen, also ich würd’s machen /ah ja/, mich verpflichtet fühlen. Also ich hätt’s früher gemacht, aber im Moment geht’s nicht mehr (lacht), auch wenn ich wollte.“ (414)

In einer stressigen Projektphase wäre es für Frau Panter kaum denkbar, einen freien Tag zu nehmen. Abgesehen von möglichen betrieblichen Vorbehalten, ist ihr Pflichtbewusstsein so stark ausgeprägt, dass die betrieblichen Interessen über möglichen Eigeninteressen stehen.

„Also, (..) ein freier Tag wird, glaube ich, nicht so gern gesehen. Also ich denk, also das sagt mir ja auch mein Gewissen, wenn’s Probleme gibt oder wenn Zeitdruck da ist, dann einfach mal einen Tag frei zu nehmen. Ich weiß nicht. Also wenn’s nicht irgendwas ganz Wichtiges ist. Ich glaub’ das würde nicht so gut gehen.“ (533)

Außerdem würde eine Auszeit in schwierigen Projektphasen den Zeitdruck für Frau Panter weiter vergrößern und damit eine zusätzliche Belastung für sie bedeuten. Denn zum einen muss die Arbeit später nachgeholt werden und zum anderen bliebe der Erholungswert eines freien Tages angesichts der unerledigten Tätigkeiten gering.

„Ja, ein freier Tag ist ja schlecht. Das würde das Problem ja eher verstärken. Dann würde ja noch jemand arbeiten, der einen Tag aussetzen müsste und das würde mir auch nicht helfen. Also ich möchte dann schnell die Arbeit hinter mich bringen und mich dann eher ausruhen. Also ich könnte auch gar nicht abschalten.“ (557)

Lediglich in bestimmten Notfällen wie z. B. einer Erkrankung würde sie ihre Kollegen und Kolleginnen „im Stich lassen“. In diesem Fall würde sie sich bemühen, ihre Arbeit geordnet an die Kollegen und Kolleginnen zu übergeben.

„Ich würde nicht einfach anrufen und einen Tag verschwinden.“ (551)

Ein weiterer Beleg für ihre hohe Identität mit betrieblichen Interessen ist ihre Vorstellung von Teamarbeit, die sich weniger an den eigenen Bedürfnissen ausrichtet als an der reibungslosen Kommunikation im Projekt. Besonders das regelmäßige Arbeiten als Teilzeitbeschäftigte stellt für sie einen wichtigen Beitrag dar, um den Kontakt zum Betrieb auch bei geringem Zeitvolumen aufrecht zu halten.

Beim Thema Weiterbildung während der Elternzeit hebt sie einerseits den Aspekt der eigenen Qualifizierung hervor als Voraussetzung für eine kontinuierliche Erwerbstätigkeit; andererseits stellt sie auch die betriebswirtschaftlichen Kosten ihrer Weiterbildung heraus, die für das Unternehmen sinnlos seien, wenn sie ihre Arbeit für drei Jahre unterbrechen wird. Nicht zuletzt hat die Erwerbsarbeit aufgrund ihrer Familienverpflichtungen eine besondere Bedeutung, denn Erwerbsarbeit stellt einen Bereich für Frau Panter dar, in der sie nicht völlig von den Fürsorgearbeiten (Kind, Haushalt, Mann) vereinnahmt wird. Sie betont die Wichtigkeit dieses Ausgleichs von Fürsorgearbeit, weil es ein eigener, nicht familiendominierter Bereich ist. Insofern stellt die Erwerbsarbeit trotz der Doppelbelastung eine Kompensation zur Familienarbeit dar und belegt die Ambivalenzen dieser typischen Frauenrolle.

„Aber seitdem ich arbeiten gehe, habe ich wenigsten mal so einen kleinen Bereich, den ich jetzt zum Beispiel ganz für mich habe. Im Erziehungsurlaub war ich hauptsächlich für meine Tochter da und für den Haushalt und für den Mann. Da hatte ich auch keine Zeit für mich. Aber jetzt durch die Arbeit habe ich wenigstens so meinen Bereich, auch wenn es nicht meine Freizeit ist oder mein Vergnügen unbedingt. Aber es ist wenigstens was Eigenes.“ (724)

Frau Panter hat durchaus großes Selbstbewusstsein, was sich in ihrer beharrlichen Durchsetzung ihrer Interessen zeigt. Auch die Vorstellungen darüber, was sie von den Vorgesetzten erwartet, werden klar und deutlich artikuliert. So müssten sich die Vorgesetzten mit ihrer veränderten Arbeitszeitsituation befassen und adäquate Arbeitsaufgaben für sie zurechtlegen.

„Ja, deswegen denk ich mal, müssen die sich auch Aufgaben überlegen, die ich bewältigen kann, in der Zeit, in der ich hier bin. Da müssen die sich schon auf mich einstellen.“ (238)

Auch das Einfordern von Unterstützung bzw. das rechtzeitige Anzeigen von Situationen, in denen Zeitverzögerungen im Projekt entstehen könnten, beweisen ihre Kompetenz einer guten Selbsteinschätzung sowie einer guten Kommunikationsfähigkeit.

Zeitumgang

Die individuellen Ausprägungen innerhalb des Typus I (Orientierung an Zeitgrenzen) können charakterisiert werden als Orientierung an einem fließenden Arbeitsrhythmus, der durch Familienverpflichtungen stark unterbrochen wird. Kennzeichnend für den Zeitumgangsstil von Frau Panter ist eine starke Ambivalenz zwischen dem Bedürfnis nach einem Einlassen auf zeitliche Rhythmen und einem fließenden Arbeitsrhythmus einerseits und den Anforderungen ihrer aktuellen Work-Life-Balance. Den Zeitrhythmus unterbrechende Behinderungen können auch aus der Arbeit oder der Arbeitsorganisation selbst kommen (Unterbrechungen, Stress) und zum anderen aus dem individuellen Zeitarrangement stammen. Dahinter verbergen sich wiederum die Anforderungen und doppelten Belastungen, Erwerbsarbeit und Familienarbeit miteinander in Einklang zu bringen.

Durch ihre starke Arbeitszeitreduktion erlebt Frau Panter auch eine große Veränderung ihres Arbeitszeitverhaltens, das ihren Zeitumgangsstil modifiziert und zumindest in der aktuellen Umbruchphase nicht ohne Friktionen vonstattengeht. Ein Kennzeichen ihres Zeitumgangs, den sie schon während ihrer Vollzeitbeschäftigung kultiviert hat, ist ihr starkes Bedürfnis sich möglichst ungestört von dem Arbeitsrhythmus ihrer jeweiligen Tätigkeiten tragen zu lassen. Ein Arbeitsschritt mit eigenen zeitlichen Anforderungen folgt dem anderen. Können diese Abschnitte kontinuierlich hintereinander weg „abgearbeitet“ werden, stellt sich für Frau Panter ein großes Maß an Arbeitszufriedenheit ein. Widrige Bedingungen und Hindernisse für den Arbeitsrhythmus sind mannigfaltige und werden von ihr als sehr störend bis belastend wahrgenommen (Arbeitsunterbrechungen, Störungen, Überstunden, Zeitdruck). Ihr Zeitumgangsstil kann deshalb kaum als reflexiv bezeichnet werden, sondern eher als „naturwüchsiges“

Einlassen auf die Rhythmen ihrer Arbeit. Deshalb stellt die radikale Änderung ihres Zeitumgangs aufgrund der Kindererziehung für Frau Panter eine besondere Herausforderung dar.

a) *Fließender Arbeitsrhythmus*

Insbesondere die zeitlichen Freiräume werden von Frau Panter sehr geschätzt und sind bestimmend für ihr Arbeitszeithandeln. Aber auch in der Arbeitsgestaltung hat sie viele Freiheiten selbst die Reihenfolge ihrer Arbeitsabschnitte festzulegen, bzw. gegenüber den Kunden eigene Vorstellungen zu formulieren, die dann auch umgesetzt werden. Dagegen sind viele Arbeitsprozesse, die sie vornimmt, qua Arbeitsaufgaben vorgegeben und folgen einer eigenen zeitlichen Logik, die von Frau Panter sehr stark wahrgenommen wird. Bestimmte Arbeitsschritte bilden kleinere Arbeitseinheiten, die sich schlecht trennen lassen und deren Unterbrechungen von ihr nur mit großen inneren Widerständen vollzogen werden. Diese fast schon „naturwüchsige“ Taktung ihrer Arbeitstätigkeiten offenbart sich besonders bei der Nachfrage, wie sie ihr eigenes Zeitmanagement beurteilt. Hier zeichnet sich die Bedeutung von fließenden, nicht unterbrochenen Rhythmen ab. Es fällt ihr schwer den Gestaltungsprozess der Arbeitszeit zu beschreiben, da Konzeption und Durchführung der Arbeitsschritte einem logischen Plan folgen, auf den sie scheinbar wenig eigenen Einfluss hat.

„Zeitmanagement? (lacht) Wie meinen Sie das? Wie soll ich das beschreiben? Ich fange morgens an zu arbeiten und ja, schreib meine Programme oder was ich grade machen muss. [...] Ja, wie soll ich das beschreiben. Ja, ich fang halt an und hör dann auf (lacht), wenn ich gehen muss.“ (481)

Auch in heißen Projektphasen ist sie sehr daran interessiert, ihre Aufgaben so schnell wie möglich abzuarbeiten. Im Zusammenhang mit einer Nachfrage nach einem freien Tag in solch einem Projektzeitraum reagiert sie sehr ablehnend und erläutert, dass sie gar nicht in der Lage wäre, eine unabgeschlossene Arbeit auf sich beruhen zu lassen.

„Also, ich möchte am Projektende schnell die Arbeit hinter mich bringen und mich dann eher ausruhen. Also ich könnte auch gar nicht abschalten. Also ich könnte gar keine Auszeit nehmen, weil ... (lacht). Aber das liegt wahrscheinlich auch an mir. Es gibt Leute, die sind da schon cooler, die gehen nach Hause. Und was in der Firma ist, ist dann im Moment egal. Aber ich kann das nicht.“ (560)

Trotz der normalerweise engen Terminplanung und dem damit verbundenen permanenten Stress, kann Frau Panter nur sehr schlecht mit diesem Zeitdruck umgehen.

„Irgendwie zum Schluss wird die Zeit doch immer knapp. Ja, mir macht das viel aus. Aber es liegt wohl an meiner Person.“ (399)

Die Bemerkung, dass es an ihrer Person liegt, deutet darauf hin, dass sie ihr Verhalten als erklärungsbedürftig betrachtet oder ihr zumindest gegenüber anderen Beschäftigten ungewöhnlich erscheint. Dass dieses Verhalten auf ihre neue Lebenssituation zurückzuführen ist, deutet eine Passage an, in der sie erklärt, dass ihr Stress früher, während der Vollzeitbeschäftigung weniger zugesetzt hatte. Frau Panter leidet sehr stark unter Stress und Zeitdruck. Die stressigen Arbeitszeiten wirken auch zu Hause oft lange nach. Die Belastungen der Arbeit lassen sie schlecht abschalten und zwingen sie dazu, über Probleme der Erwerbsarbeit nachzudenken.

„Ja (lacht), das Kind lenkt einen schon ab. Nur wenn man sich dann ins Bett legt (lacht) und dann fängt man schon an, über Probleme nachzudenken. Also ich kann da nicht so abschalten. Deswegen mag ich so Stresssituationen nicht so gerne, weil mich das noch beschäftigt zu Hause. Also wenn ich zu Hause mal so eine Pause hab', abends meistens (lacht). Ja dann beschäftigt mich das dann doch schon.“ (453)

Das Bedürfnis nach Arbeitsrhythmen wird bei Frau Panter von einem starken Pflichtgefühl getragen und einer großen Identifikation mit der Arbeitsaufgabe, die wesentlich dazu beiträgt, sich auf die zeitlichen Erfordernisse der jeweiligen Arbeitsschritte einzulassen. Auch wenn sie persönlich ein sehr striktes individuelles Zeitregime fährt, fällt ihr eine Stechuhrmentalität ausgesprochen schwer. Das Entgegenkommen des Unternehmens und der Vertrauenszuschuss werden von ihr mit großer Leistungsbereitschaft beantwortet. Ihre Kritik am Management sich mehr Gedanken über den Aufgabenzuschnitt zu

machen, ist auf auch diese problematische Veränderung ihres Zeitarrangements zurückzuführen. Auch ihr Teilzeitarrangement ist zwar einerseits der Koordination ihrer Kinderbetreuung geschuldet, andererseits aber auch eine Entscheidung, um die Integration in das Team zu stärken und im Projekt ständig auf dem Laufenden zu sein. Ihr sehr rigider Zeitumgang – Ergebnis unterschiedlicher Notwendigkeiten und Pflichten aus den beiden Lebensbereichen –, der trotz vieler Möglichkeiten wenig Flexibilität aufweist, erscheint als eine Zeitstrategie, um dem Zeitnotstand auszuweichen und den getrennten Lebenssphären mit ihren spezifischen Zeitlogiken möglichst viel Eigenständigkeit zu lassen. Entgrenzungsprozesse würden hier wahrscheinlich noch mehr Planung, Koordination und Unruhe stiften.

b) Störungen des Arbeitsflusses durch Fürsorgearbeit

Da die Arbeitszufriedenheit bei Frau Panter stark mit einem kontinuierlichen Arbeitstempo verbunden ist, das keine Unterbrechungen oder Störungen verträgt, sind die kurzen Arbeitstage oder auch unvorhersehbare Probleme mit entsprechenden Zwangspausen ein Dorn im Auge von Frau Panter.

„Ich mag nur nicht, wenn Probleme auftreten. Dann bin ich etwas frustriert. Aber wenn alles klappt, ist es ganz schön.“ (85)

Besonders bereiten ihr Arbeitsunterbrechungen Probleme, die entweder durch Kunden verursacht werden oder durch unvorhergesehene Probleme, die nicht in der verbleibenden Zeit gelöst werden können. Auch aufgrund von Managementfehlern können Verzögerungen entstehen, die den Arbeitsfluss behindern oder aufhalten. Weiter wird von Frau Panter auch die Möglichkeit zur Telearbeit mit dem Hinweis auf die mangelnde Konzentration auf die Arbeit abgelehnt. Zurzeit steckt sie in dem Dilemma einen Arbeitsrhythmus zu bevorzugen, der sich an Problemlösungen und bestimmte Arbeitstakte orientiert und wenig mit den rigiden Zeitvorstellungen ihrer derzeitigen Vereinbarkeitssituation in Übereinstimmung zu bringen ist.

Die größten Veränderungen ihres neuen Zeitarrangements können am Zeitumgang mit Überstunden festgemacht werden. Während ihrer Vollzeitbeschäftigung vor der Geburt des ersten Kindes waren Überstunden ein normaler und selbstverständlicher Teil der Arbeitszeitkultur. Mit den familiären Verpflichtungen haben sich die Gewichtungen umgekehrt, jetzt genießt die Einhaltung der kurzen Arbeitszeiten oberste Priorität, da sich Frau Panter um die Abholung ihrer Tochter vom Kindergarten kümmern muss. Überstunden werden auch aufgrund der häuslichen Aktivitäten und der insgesamt weniger zur Verfügung stehenden Zeit kategorisch zurückgewiesen. Nicht zuletzt durch die knappen Erholzeiten hat die Erwerbsarbeit einen völlig neuen Stellenwert erhalten, der sich stärker den lebensweltlichen Erfordernissen anpassen muss.

Die strikte Trennung von Erwerbsarbeit und Familienarbeit ist für sie eine wichtige Voraussetzung für ihren individuellen Zeitumgangsstil. Durch die Erfahrungen mit der Betreuung ihres ersten Kindes und die großen Umstellungen ihres individuellen Zeitarrangements hat sich auch ihr Zeitumgangsstil stark verändert. Die starke Beanspruchung durch ihre Tochter und deren 24-stündige tägliche Präsenz während der ersten Monate als Säugling haben Frau Panter deutlich ihre eigenen zeitlichen Grenzen und Belastungsspielräume aufgezeigt. Als Folge ihrer Vereinbarkeitssituation geht sie sehr ökonomisch und fast schon pedantisch mit ihrer Arbeitszeit um. Abweichungen vom stark durchstrukturierten Plan kommen so gut wie nicht mehr vor, Überstunden werden kategorisch abgelehnt und belegen ein stark verändertes Arbeitszeitverhalten.¹⁹⁹

Insgesamt erscheint der Zeitumgangsstil von Frau Panter als konservative Gegenbewegung zur Ökonomisierung der Zeit. Die starke Arbeitsmotivation und Identifizierung mit den Arbeitstätigkeiten

¹⁹⁹ „Also das hätte ich jetzt auch nicht gedacht, dass so ein kleines Wesen 24 Stunden in Anspruch nimmt. Also nicht nur, dass man permanent da irgendwas mit dem Kind machen muss, man ist abends dann auch so kaputt und fertig, dass man irgendwie gar nichts mehr (.) will oder lernen will. Also mir ging das so, da wollt' ich mich lieber ausruhen, als mich hinzusetzen und dann mit letzter Kraft noch irgendwas lesen oder lernen.“ (647)

wird nicht offensiv und aktiv aufgegriffen, sondern passiv beantwortet, im Einlassen auf das Tempo, das die jeweilige Arbeit vorgibt. Das hat eine entlastende Funktion, weil es Planungen und Strukturierungen der Arbeit erübrigt, ist aber auch sehr störanfällig, wenn doch Interventionen vorgenommen werden müssen. Darüber hinaus bilden die Phasen der Erwerbsarbeit einen Gegenpol zu den Planungs- und Koordinierungsaktivitäten ihrer familiären Tätigkeiten, die durch vielfältige Eigenstrukturierungen geprägt sind.

7.5.4 Herr Burgmeister: Ausgewogene Work-Life-Balance

Herr Burgmeister ist 27 Jahre alt und Projektbeschäftigter im Betrieb R. Er ist ein Quereinsteiger, der als gelernter Programmierer, Kfz-Mechaniker und staatlich anerkannter Atomingenieur seit einem halben Jahr im Betrieb R beschäftigt ist. Sein Nettoeinkommen beträgt ca. 31.000 Euro im Jahr. Seine Eltern stammen aus dem Milieu der Arbeitnehmer/-innen; seine Mutter ist Verkäuferin, sein Vater ist Polier im Tiefbau. Herr Burgmeister lebt mit seiner Freundin zusammen und das Paar hat keine Kinder.

Konkrete Arbeit und Status im Betrieb

Herr Burgmeister arbeitet im Betrieb R erst seit einem halben Jahr. Er ist als Programmierer befristet angestellt und beschäftigt sich zurzeit mit der grafischen Oberfläche eines Messsystems. Nach vier Wochen Einarbeitungszeit, in der er sich insbesondere mit der betriebsüblichen Programmiersprache auseinandersetzen konnte, wurde er zu dem Projekt hinzugezogen, in dem er jetzt arbeitet. In dem Projekt arbeitet er mit drei weiteren Kollegen in der Messtechnik zusammen. In seiner Tätigkeit muss er auch häufig mit seinen Teamkollegen kommunizieren, was meist über E-Mails und seltener in direkter Kommunikation erfolgt. Arbeitsbesprechungen, Abstimmungen und das Abklären von Problemen und Schwierigkeiten gehören dazu. Herr Burgmeister ist ein klassischer Quereinsteiger, der ohne Abitur in sehr unterschiedlichen Branchen und Berufen gearbeitet hat und bisher nicht als Programmierer tätig war. Der Kontakt zur Firma ist eher zufällig über einen Freund erfolgt, der bereits bei R arbeitet.

„Ich hab alles andere gemacht, aber nicht programmiert (lacht) /ah ja/. Ja, ich bin Kfz-Mechaniker und ich bin staatlich anerkannter Atomingenieur und ja jetzt bin ich mal wieder Programmierer /lacht/, so ist das.“
(70)

Projektarbeit

Als Berufsneuling wurden Herrn Burgmeister vier Wochen Einarbeitungszeit zugestanden, in der er sich mit der Programmiersprache vertraut machen und mit kleineren Übungen auf seine Messtätigkeit vorbereiten konnte. Im Projekt selbst wurden dann die Anforderungen nach und nach gesteigert, ohne dass sich Herr Burgmeister dabei unter Druck gesetzt fühlte. Auch in seiner Arbeit spielen Kommunikation und tägliche Absprachen mit den Projektmitgliedern eine wichtige Rolle. Für die eigene Tätigkeit ist die Kenntnis über den jeweiligen Arbeitsstand der anderen wichtig und bestimmt den Ablauf, da die Prioritätensetzung der eigenen Arbeit hiervon abhängig ist. Herr Burgmeister versteht sich als ein Teamarbeiter, der an einem gemeinsamen Projektziel beteiligt ist und bei dem auch die Einzeltätigkeiten immer wieder zeitlich miteinander synchronisiert werden müssen.

„Jeder arbeitet im Prinzip an einer Ecke von so einer Software. Aber letzten Endes kommen diese Ecken ja zusammen und bilden irgendwie ein Ganzes. Und um das zu können zu einem bestimmten Zeitpunkt, muss man natürlich wissen, wie weit die anderen Ecken sind. Also das ist ganz normal. Und sich dann anpassen, schneller werden (lacht) /lacht/.“ (136)

Die Verständigung zwischen den Teammitgliedern funktioniert reibungslos. Auch bei Problemen und Schwierigkeiten wird die Hilfe von den Kollegen und Kolleginnen und Vorgesetzten in Anspruch genommen. Die positive Bewertung der Kooperationsbeziehungen wirkt sich positiv auf das Betriebsklima aus, das er an mehreren Stellen anspricht.

„Aber ich denke, da spielt viel das Betriebsklima eine Rolle. Ob man sich wohl fühlt halt in seinem Team oder im ganzen Betrieb oder nicht. Weil wenn man sich nicht wohl fühlt, dann will man auch nicht da sein, das ist normal.“ (365)

Da sich aber Herr Burgmeister in seinem Betrieb sehr wohl fühlt und nicht die Absicht hat, die Firma zu wechseln, kann auch als Beleg für ein gutes Betriebsklima gewertet werden. Kundenbeziehungen spielen bei der Arbeit von Herrn Burgmeister überhaupt keine Rolle. In der Projektarbeit erlebt Herr Burgmeister nach verschiedenen Berufsstationen erstmals eine Tätigkeit, bei der – wie später genauer erläutert wird – die Rahmenbedingungen sehr gut organisiert sind und seine Arbeitszufriedenheit einen hohen Grad erreicht.

Vorgesetzte

Vorgesetzte werden von Herrn Burgmeister als Berater oder Unterstützter angesehen, an die man sich jederzeit wenden kann. Die lange Einarbeitungszeit von vier Wochen und auch die allmähliche Steigerung der Arbeitsintensität nach der Einarbeitungszeit werden als großer Vertrauensvorschuss bewertet. Das gute Verhältnis zu seinen Vorgesetzten zeigt sich in der praktizierten Vertrauensarbeitszeit und hat zur Folge, dass sich Herr Burgmeister bei Schwierigkeiten oder Problemen selbstverständlich an die Ansprechpartner im Betrieb wendet, ohne das Gefühl vermittelt zu bekommen, er würde eigene Defizite offenbaren, die ihm schaden könnten. Gerade in der Einarbeitungszeit hat er von den kollegialen Kommunikationsstrukturen des Betriebes profitieren können.

Autonomie und Kontrolle

Neben großen Spielräumen bei der Arbeitsgestaltung lässt auch die Arbeitszeitflexibilität genügend Variationsmöglichkeiten für eine individuelle Arbeitszeitgestaltung. Auch kurzfristige Zeitentnahmen aus dem Gleitzeitkonto sind dann möglich, wenn keine heiße Projektphase ansteht. Immer unter der Voraussetzung, dass der ökonomische Druck nicht zu groß ist.

„Also, es sind halt nur die Termine, die dann irgendwann festgelegt werden, die müsste man schon relativ einhalten. Ansonsten ist es mir doch völlig freigestellt, wie ich zu dem Ziel komme.“ (161)

Allerdings sind die Autonomiegrade wesentlich vom Stand des Projektes abhängig. Ist das Projekt weiter fortgeschritten, reduzieren sich die individuellen Spielräume bei der Gestaltung der Arbeit.

„Ja im Grunde, wie ich arbeiten muss, war mir relativ freigestellt. Also ich konnte mir oder kann mir relativ einteilen – damals noch mehr als heute – wann ich was mache. Jetzt sind wir an einem bestimmten Punkt angelangt, da sind jetzt nur noch Abschnitte dieser Software sozusagen zu vervollständigen und zu verbessern. Und da ist natürlich jetzt nicht mehr die Frage, was ich jetzt mache, sondern ich weiß ganz genau, was ich jetzt mache. Und ja, war halt früher ein bisschen anders, wenn das Umfassende noch nicht geklärt war, konnte man halt da ein bisschen gucken und da ein bisschen gucken und was machen und was ausprobieren. Jetzt ist es schon ein bisschen konkret geworden.“ (94)

Eine direkte Kontrolle findet nicht statt, beziehungsweise sie wird von Herrn Burgmeister nicht als Kontrolle empfunden. Auch wenn die groben Vorgaben und Projektziele von der Konzernleitung in München vorgegeben werden, werden die einzelnen Arbeitsergebnisse selbständig während des Arbeitsprozesses überprüft. Sollten Probleme auftauchen, dann werden diese in Kommunikation mit Vorgesetzten und/oder Kollegen und Kolleginnen angegangen.

„Ja, entweder es funktioniert oder es funktioniert nicht, ja. Also kontrolliert in dem Sinne fühle ich mich eigentlich nicht. [...] Wenn's funktioniert und wenn ich Fragen habe, dann gehe ich selbstverständlich entweder zu meinem Projektleiter – je nachdem in welche Richtung die Frage läuft – oder zu anderen Leuten hier in der Firma. Also das ist kein Problem.“ (109)

Die indirekte Kontrolle äußert sich beim Thema Zeitentnahme aus dem Gleitzeitkonto. Auf die Frage nach den Einschränkungen für eine kurzfristige Gewährung von Freizeit führt Herr Burgmeister die Marktabhängigkeit ins Feld und verweist auf die Einhaltung der Termine.

Auch die Kontrolle der Anwesenheitszeiten ist ebenfalls in die Verantwortung der Projektmitglieder gelegt. Teilweise wird die Arbeitszeit auf Vertrauensbasis geregelt. Von einer durchgängigen Vertrauensarbeitszeit im Betrieb kann nicht gesprochen werden, da die Zeitkontrollen eher willkürlich praktiziert werden. Dort wo keine technischen Voraussetzungen für eine elektronische Zeiterfassung vorliegen, wird eben nicht von Seiten des Managements kontrolliert.

Als relativ neuer Mitarbeiter des Betriebes erlebt Herr Burgmeister auch die betrieblichen Normen und kulturellen Leitbilder. Am Beispiel der Kernarbeitszeit werden die Mechanismen sichtbar, die zur Einübung sozio-kultureller Praktiken beitragen und damit Gruppenidentitäten erstellen und aktiv reproduzieren. So müssen die Kernarbeitszeiten eingehalten werden und Verstöße dagegen werden vom Gruppenleiter wie den Beschäftigten überwacht. Dass diese Kontrollen nicht als Restriktion oder Druck

von oben wahrgenommen werden, liegt an der allgemeinen Anerkennung und Gültigkeit der zeitlichen Standards in der Gruppe bzw. im ganzen Betrieb. Bei Herrn Burgmeister deckt sich die Regelung mit dem eigenen Interesse möglichst früh zu arbeiten, um dann früh nach Hause gehen zu können.

„Es gibt ja diese festgelegte Kernzeit und an die sollte man sich schon halten. Wenn man's öfter mal nicht macht oder wenn man es macht, dann muss es sowieso vom Gruppenleiter gegenzeichnen lassen, dass man später kam als Kernzeitanfang und so weiter und so fort. Also im Grunde läuft das aber, funktioniert. Kann ja sein, man verschläft wirklich mal so lange, dass man später kommt (lacht) /schmunzelt/. Aber halb neun, na ja, da sollte man schon langsam mal hier sein /schmunzelt/. Da machen die Kollegen dann so Sprüche.“
(276)

Konfliktumgang

Konflikte werden von Herrn Burgmeister überhaupt nicht angesprochen. Weder bei der Gestaltung der Arbeitszeiten, der Arbeitsorganisation noch in der Kommunikation mit Kollegen und Kolleginnen und Vorgesetzten werden Probleme artikuliert. Das kann einerseits auf die relativ kurze Betriebszeit zurückgeführt werden. Immer wieder betont Herr Burgmeister die positiven Arbeitsbedingungen gegenüber seinen bisherigen Arbeitserfahrungen. Andererseits könnte die fehlende Kritikfähigkeit Resultat seines Status als Quereinsteiger sein: Der für ihn überraschende Arbeitsvertrag in einem Berufsfeld mit hohem Qualifikationsniveau lässt den Respekt gegenüber seinen Kollegen und Kolleginnen und Vorgesetzten vielleicht höher ausfallen, als wenn Herr Burgmeister bezüglich der Ausbildung auf gleicher Augenhöhe wäre. Mit dem Betriebsrat hat Herr Burgmeister bisher noch keinen Kontakt gehabt. Die gute Eingewöhnung in der Firma ist sicher auch ein Grund hierfür.

Insgesamt lässt sich feststellen, dass der Autonomiegrad in der Arbeitsgestaltung hoch ist. Vertrauensarbeitszeit und Gleitzeitregelung geben Herrn Burgmeister viel Autonomie bei der Zeitgestaltung. Das Verhältnis zu den Vorgesetzten kann als kollegial und beratend bezeichnet werden. Erst wenn der Termindruck größer wird, also die ökonomischen Zwänge steigen, verringern sich die Freiheitsgrade. Die Autonomie einschränkenden Momente werden erst auf den zweiten Blick deutlich: Formen der indirekten Kontrolle und nicht hinterfragte Betriebsgewohnheiten wie die stillschweigende tägliche Verabredung des Projektes um halb neun morgens werden nicht als Kontrollen oder Zwang empfunden, sondern als Teil der Betriebskultur mitgetragen und verinnerlicht. Auch Selbstkontrollen wie das disziplinierte frühe Aufstehen und die selbstverständliche Akzeptanz von Marktzwängen belegen eine unkritische Haltung gegenüber den betrieblichen Erfordernissen. Als Quereinsteiger passt sich Herr Burgmeister gut in die Projektstrukturen ein, die genügend Spielräume lässt und die Arbeitsmotivation unterstützt.

Arbeitszeitorganisation

Herr Burgmeister ist ein Frühaufsteher und versucht in der Regel sehr früh zur Arbeit zu gehen, um dann möglichst viel Zeit für sich zu haben. Diese Normalität wird manchmal durch die Freizeitaktivitäten des Vortages unterbrochen und variiert je nachdem, wie viel Schlaf zur Verfügung steht.

„Ja sicher, das ist sicherlich abhängig davon, wann ich am Vortag ins Bett gekommen bin /ah ja/ oder wie viel Schlaf ich grad' brauche. Aber ich selbst versuche eigentlich immer relativ früh hier zu sein, um auch früh Feierabend zu haben.“ (246)

Aber auch die zeitliche Flexibilität durch die Gleitzeit wird genutzt, um einerseits den beruflichen Zeitanforderungen gerecht zu werden und andererseits seine privaten Aktivitäten individuell zu gestalten. In der Regel werden die täglichen acht Stunden Arbeitszeit von Herrn Burgmeister angepeilt. Abweichungen hiervon erfolgen meistens durch Verlängerung der Arbeitszeit nach hinten, zum Nachmittag hin. Die Vorteile einer gewissen flexiblen täglichen Arbeitszeitverteilung sind für Herrn Burgmeister sehr willkommen.

„Meistens bleibe ich länger, weil noch was zu tun ist oder so. Manchmal komm ich später und geh dann auch früher, hab dann eben nicht acht Stunden am Tag. Aber es ist eben das Schöne, man kann's einteilen.“

Man kann auch ein bisschen planen, sagen, Mensch heute bleibste zu Hause, warst feiern oder so. Kann ich halt ein paar Stunden später auf Arbeit gehen und das ist schon praktisch.“ (253)

Es sind seine ersten Erfahrungen mit dieser Form der Zeitkonten und er möchte diese positiven Erlebnisse nicht mehr missen. Die Entnahme von Zeitguthaben aus dem Gleitzeitkonto ist mit Ausnahme von Zeiten hoher Arbeitsintensität (Termindruck) relativ kurzfristig möglich.

„Also, hier ist ja eine sehr offene Gleitzeitregelung, wie ich finde. Hatte ich vorher auch noch nicht gemacht die Erfahrung. Finde ich aber inzwischen sehr positiv und kann’s mir gar nicht mehr anders vorstellen. Also, man ist nicht gezwungen irgendwie morgens pünktlich um sieben oder acht hier anzutreten, sondern man hat Zeit zwischen sechs und halb neun hier zu sein.“ (218)

Überstunden sind für Herrn Burgmeister fast bedeutungslos, weil Arbeitszeitschwankungen und vereinzelte Mehrarbeit gut durch die Zeitkonten abgedeckt werden können. Vor dem Hintergrund von Berufserfahrungen in anderen Firmen, wo Überstunden gängige Arbeitszeitpraxis waren, erlebt er das Zeitsystem der Firma als sehr positiv. Stress und Zeitdruck werden in erster Linie durch die Konzernzentrale in München erzeugt und auf den Projektleiter übertragen. Die Zentrale gibt Termine vor und stellt neue Bedingungen, die schnellstmöglich umgesetzt werden sollen. Doch bisher konnten alle Aufgaben erfüllt werden und die Phasen, in denen es hektisch wird, hielten sich in Grenzen. Was gegen den Stress in Anschlag gebracht wird, ist die Qualität der Arbeit, die nicht so ohne weiteres auf der Strecke bleiben kann.

„Ja, die Stressphasen gibt’s immer, wenn der Projektleiter sagt, das muss fertig werden. Und wir gucken uns an und wissen gar nicht, wie’s gehen soll. Oder ob wir’s schaffen oder wenn wir’s schaffen, wie sicher es dann läuft und so. Ist ja immer auch eine Stabilitätsfrage auch. Und bisher hat’s immer geklappt.“ (210)

Und im Notfall, wenn der Stress besonders groß ist, behilft sich Herr Burgmeister auch mit einem provisorischen Arbeitsergebnis, das er bei anderer Gelegenheit, wenn es im Projekt ruhiger läuft, durch eine endgültige Lösung ersetzt.

Auch kurzfristig ist es möglich, sich Zeit für persönliche Angelegenheiten zu nehmen. Einzige Bedingung dabei ist, dass dies nicht mit einer heißen Projektphase zusammenfällt. Aber auch längerfristige private Planungen lassen sich problemlos realisieren und bieten genügend Planungssicherheit. Aufgrund seiner außerberuflichen Aktivitäten wäre eine Teilzeitbeschäftigung denkbar, die allerdings am geringen Verdienst scheitert. Möglicherweise ist auch der damit verbundene Statusverlust ein Grund, auf Teilzeit zu verzichten, da seine Position als Quereinsteiger und aufgrund seines befristeten Beschäftigungsverhältnisses bereits geschmälert ist.

Das Zeitarangement von Herrn Burgmeister zeichnet sich insgesamt durch eine relativ große Stabilität aus. Da Herr Burgmeister den Tag möglichst effektiv für sich nutzen möchte, steht er früh auf und wählt den frühestmöglichen Arbeitsanfang. Variationen in der zeitlichen Abfolge ergeben sich einerseits durch Freizeitaktivitäten und damit verbundenen verkürzten Schlaf, andererseits durch die flexiblen Anforderungen der Arbeit. Mit Hilfe der Gleitzeit können diese Schwankungen gut bewältigt werden. Herr Burgmeister ist geradezu begeistert von den Möglichkeiten des Zeitkontos und den daraus resultierenden Autonomiegewinnen. Schwierigkeiten mit der Arbeitszeitorganisation sind ihm völlig unbekannt. Mit Stress und Überstunden hat er so gut wie keine Probleme. Diese positiven Bedingungen sind aber auch durch ein persönliches Zeitarangement gekennzeichnet, das keine familiären Verpflichtungen aufweist. Die relativ kurze Zeitperiode im Umgang mit dem betrieblichen Zeitarangement lassen noch keine großen individuellen Variationen erkennen. Das stabile und planbare Zeitmodell ist für Herrn Burgmeister eine neue Erfahrung, die seinem Zeithandeln sehr entgegenkommt.

Belastungen

Belastungen während der Arbeit sind selten und beziehen sich im Wesentlichen auf die Phasen, in denen der Zeitdruck hoch ist. Überstunden fallen für Herrn Burgmeister so gut wie nicht an. Gerade vor dem Hintergrund der Erfahrungen in anderen Betrieben, in denen Überstunden üblich waren, schätzt Herr

Burgmeister die Zeitorganisation in der Firma sehr. Lediglich im Tagesverlauf macht sich der Leistungsabfall in der Zeit am frühen Nachmittag, nach dem Mittagessen negativ bemerkbar. Im Leistungstief zu arbeiten wird von Herrn Burgmeister als Beanspruchung wahrgenommen. Darüber hinaus bilden Stresssituationen gleich welcher Art Belastungsfaktoren, die Herr Burgmeister gerne vermeiden möchte.

„Aber im Grunde Situationen eher belastende Situationen, die wahrscheinlich die für jeden belastend sind. Stresssituation, die muss man dann auch irgendwie überstehen und dann trotzdem noch was Produktives dabei herausbringen. Also wenn kurzfristig irgendwie Druck kommt von oben, dann ist natürlich immer eine belastende Situation da. Weil man fragt sich, wie soll man in der Zeit dies und das schaffen. Ja gut, dann fängt man an. Aber keine Garantie, dass es auch fertig wird. Also ich mach mit dann auch nicht tot, das bringt ja nichts.“ (318)

Besonders störend werden hingegen psychische Belastungen bewertet. Kleinere Blockaden bei der Arbeit oder wenn die Leistungserfüllung nicht schnell genug den eigenen Ansprüchen gerecht wird, werden genannt. Ebenso Probleme, die von der Arbeit mit nach Hause getragen werden, ärgern ihn. Allerdings sind sie noch nicht so gravierend, dass sie den Feierabend verderben.

„Also, was mich am meisten belastet an der Arbeit, dass wenn ich selbst ein Problem hab bei der Arbeit. Und was ich dann irgendwie nicht schnell genug lösen kann oder überhaupt nicht lösen kann alleine. Und das ist eigentlich das, was mich am meisten belastet. Und dann vielleicht noch mit dem Problem nach Hause gehen zu müssen (schmunzelt). Allerdings kann ich immer noch ganz gut zwischen Betrieb und zu Hause unterscheiden (schmunzelt) und dann ist auch nachdem ich die Tür hier zu mache Feierabend.“ (388)

Insgesamt tragen die durchdachte Selbstorganisation der Arbeit mit der strikten Trennung von Erwerbsarbeit und privatem Bereich sowie die betrieblichen Strukturen (Arbeitszeitgestaltung, Führungsstil) dazu bei, die Arbeitsbelastungen von Herrn Burgmeister auf ein Minimum zu reduzieren. Gesundheitliche Probleme sind deshalb nicht in Erscheinung getreten. Die größten Beanspruchungen resultieren aus den eigenen Ansprüchen einer steigenden Selbstorganisation und Selbstökonomisierung der Beschäftigten. Stärker als betriebliche Bedingungen oder Zumutungen werden die eigenen Unzulänglichkeiten und persönlichen Schwierigkeiten als Quellen von Ärger oder Belastung identifiziert, die aus inneren Konflikten entstehen oder aus Verhaltensweisen resultieren, die vor den eigenen Ansprüchen und Haltungen nicht bestehen können. Damit findet eine deutliche Verlagerung von Drucksituationen statt, weg von den betrieblichen Zwangssituationen hin zu einer größeren persönlichen Verantwortung. Inwieweit dieses Verhalten zu gesundheitlichen Risiken führt, kann nur gemutmaßt werden. Wahrscheinlich wird ein Verhalten, das stärker auf Eigenverantwortung basiert, einerseits der stärkeren Selbstreflexion bedürfen und andererseits davon abhängig sein, erfolgreiche Entlastungs- und Regenerationsstrategien zu praktizieren.

Zeitbalancen

Die Aussagen zu den außerberuflichen Aktivitäten und Verpflichtungen sind sehr spärlich. Fürsorgepflichten hat er nicht übernommen. In seiner freien Zeit widmet sich Herr Burgmeister sehr intensiv seinem Hobby: dem Betrieb eines privaten Tonstudios. Mit seiner Freundin und Freunden verbringt er die Freitagabende regelmäßig in einem Tanzverein. Und ansonsten nimmt er unregelmäßige Freizeittermine wahr. Reproduktionsarbeiten werden flexibel nach Anfall erledigt. Auch wenn Herr Burgmeister noch mehr Zeit für Hobbys und Freundin verwenden würde, ist er insgesamt sehr zufrieden mit dem Zeitarrangement und der Balance von Arbeit und Leben.

Motivation

Ein Motivationsfaktor ist das kreative Moment bei der Arbeit, durch selbständiges Arbeiten, Probieren und Basteln wächst die Arbeitslust. Immer wieder wird dieser Lustfaktor bei der Arbeit hervorgehoben.

„Interviewer: Also macht die Arbeit auch Spaß?“ „Ja, natürlich. Sonst würde ich es nicht mehr machen /ah ja/. Also ich hab mich da noch nie so festgebissen irgendwo. Wenn's mir nicht gefällt und mir keinen Spaß

macht, was soll's dann, das zu tun. Dann such ich nach irgendwas, was mir Spaß macht. Ich hab schon eine Menge ausprobiert. Ich mein', ich hätte auch andere Sachen schon gemacht. Aber erstens finanziell nicht sehr lukrativ teilweise und andererseits wirklich sehr schwer zu bekommen, die Jobs.“ (504)

Explizit werden die geregelten Arbeitszeiten als ein wesentlicher Motivationsfaktor angegeben, die für die guten Arbeitsbedingungen mitverantwortlich sind. Ein weiterer Grund für seine hohe Arbeitszufriedenheit liegt sicher auch im guten Betriebsklima begründet.²⁰⁰ Im Vergleich zu früheren Betriebserfahrungen wird die Ausnahmestellung der jetzigen Firma besonders plastisch. Erwerbsarbeit erweist sich als Quelle von Anerkennung und Energie für den Alltag. Während Arbeit oftmals mit Belastungen und negativen Formen von Stress konnotiert ist, scheint dies bei Herrn Burgmeister keineswegs der Fall zu sein. Die richtige Balance aus Herausforderung und Arbeitsverausgabung lässt genügend Kraft, um auch die private Zeit genießen zu können.

„Nö, ehrlich gesagt, wenn ich vergleiche zu Zeiten, wo ich in anderen Betrieben gearbeitet hab und abends hier Feierabend mache und raus gehe aus hier meinem Arbeitszimmer sozusagen. Und das Gefühl habe, mir geht's gut, ich könnte jetzt noch, weiß ich nicht, Bäume ausreißen, dann ist das schon toll irgendwie. Das Gefühl hatte ich vorher nicht gehabt in anderen Betrieben (lacht). Da war mir nur nach ins Zimmer einschließen.“ (378)

Beim Umgang mit Stress zeigt sich, die hohe Arbeitsmotivation von Herrn Burgmeister. Dabei sind maßgeblich intrinsische Motive relevant: gute Arbeit, deren Resultate Befriedigung verschaffen. Von großem Stress lässt sich Herr Burgmeister nicht beeindrucken, und wenn besondere Situationen zu bewältigen sind, dann arbeitet er mit der Gewissheit, dass diese nur Ausnahmerecheinungen sind, auf die besonders reagiert wird.

„Also es hängt ja nicht unbedingt von der Strategie ab, mit Stress umzugehen, es hängt einfach von meiner Einstellung zu meiner Arbeit ab. Wenn ich sage, wenn ich was mache, dann will ich es richtig machen und will auch eine gewisse Qualität erzielen bei meiner Arbeit. Dann kann ich nicht irgendwie alles auf einmal machen. Das geht nicht. Dann will ich mich auf das konzentrieren, was ich mache und das dann auch richtig machen. Wenn natürlich Extremdruck da ist, dann muss man natürlich auch zu Mitteln greifen, dass man sagt, ich mach' das, aber ich bereite das richtig vor schon.“ (331)

Eine klare Trennlinie zwischen Arbeit und privater Zeit ist kennzeichnend für einen ökonomischen Umgang mit den eigenen Ressourcen. Die Konzentration während der Arbeit ist auch ein Resultat der strikten Abschottung der privaten Zeit gegenüber den Zeitanforderungen der Erwerbsarbeits-sphäre.

Herr Burgmeister fühlt sich besonders mit seiner Arbeit verbunden und legt großen Wert auf die Qualität der Ausführungen. Für die gewissenhafte Erledigung einer Aufgabe werden Überstunden in Kauf genommen und der Zeitrahmen flexibel den Arbeitserfordernissen angepasst.

„Naja, also insofern ist es schon völlig normal, dass wenn Druck da ist, man auch länger macht. Immerhin arbeitet man ja an einem bestimmten Teil und man hat ja eine gewisse Verantwortung dafür, für das was man da macht und will natürlich auch ein Ergebnis haben. Und insofern bleibe ich auch schon mal zehn Stunden oder so. Was über zehn Stunden hinaus geht, ist ein bisschen problematisch, weil dann müsste man wirklich vorher beantragen, dass man Überstunden bezahlt kriegt.“ (228)

Herr Burgmeister kann sich sehr gut vorstellen, längere Zeit in dem Betrieb zu bleiben und sich in Richtung Programmierer weiterzubilden. Noch hat er allerdings nur einen befristeten Arbeitsvertrag. Sehr gerne hätte Herr Burgmeister eine Festeinstellung bekommen, die aber von der Konzernzentrale aus formalen Gründen verwehrt wurde. Jetzt hat er eine einjährige Verlängerung seines Arbeitsvertrages erhalten und besitzt eine kurzfristige Arbeitsperspektive. Als problematisch bezeichnet er seine Aussicht keine längerfristigen Pläne machen zu können und deshalb auch im laufenden Projekt nicht den gleichen Status zu haben, wie die Kolleginnen und Kollegen.

²⁰⁰ „Aber ich denke, da spielt viel das Betriebsklima eine Rolle. Ob man sich wohl fühlt halt in seinem Team oder im ganzen Betrieb oder nicht. Weil, wenn man sich nicht wohl fühlt, dann will man auch nicht da sein, das ist normal.“ (365)

Dass sich Herr Burgmeister trotz seines Status als Quereinsteiger wohl fühlt, hat sicherlich mit seinem großen Selbstbewusstsein zu tun. Er ist von seinen Fähigkeiten überzeugt und fühlt sich auch von seinen Kollegen und Kolleginnen im Projekt anerkannt.

„Ich glaube, das, was ich mache, mache ich schon relativ gut und da weiß ich auch, dass ich's gut mache (schmunzelt). Wenn's funktioniert und wenn ich Fragen habe, dann gehe ich selbstverständlich entweder zu meinem Projektleiter, je nachdem in welche Richtung die Frage läuft oder zu anderen Leuten hier in der Firma. Also das ist kein Problem. Die kommen ja zu mir teilweise.“ (110)

Gleichzeitig wird an dieser Passage das Vertrauensverhältnis zu Kollegen und Kolleginnen und Vorgesetzten dokumentiert, das sich bereits in kurzer Zeit hergestellt hat. Seine vorsichtigen Zukunftsperspektiven in Bezug auf Festeinstellung und mögliche Karriere in der Firma zeigen seinen Realitätssinn. Die vielfältigen Erfahrungen in unterschiedlichen Berufen haben sicherlich auch zu einem Arbeitsverständnis beigetragen, das auf einem alltäglichen lebenslangen Lernen gründet und mit dem man einiges erreichen kann.

„Ansonsten qualifiziert man sich ja jeden Tag weiter (lacht) /lacht/. Also ich jedenfalls, ich lern immer was dazu.“ (177)

Insgesamt fühlt sich Herr Burgmeister sehr wohl mit seiner Arbeit. Sie verschafft ihm große Befriedigung, weil er große Anerkennung und Selbstbewusstsein findet. Die geregelten Arbeitszeiten tragen maßgeblich dazu bei, die Lebensbalancen im Gleichgewicht zu halten und den positiven Sog der Arbeit nicht zu stark werden zu lassen. Genauso wichtig sind aber der kollegiale Umgang im Betrieb und eine positive Arbeitsatmosphäre. Da Herr Burgmeister als Quereinsteiger mit verhältnismäßig geringer Qualifizierung gegenüber den Kollegen und Kolleginnen in anderen Firmen bisher eher negative Erfahrungen gesammelt hat, müssen seine positiven Einschätzungen relativiert werden. Auch seine positiven Arbeitsbewertungen müssen vor dem Hintergrund seiner prekären Arbeitssituation analysiert werden.

Zeitumgang

Der individuelle Zeitumgang von Herrn Burgmeister zeichnet sich vor allem durch eine ausgewogene Work-Life-Balance aus. Symptomatisch für seinen Zeitumgang sind a) eine starke lebensweltliche Orientierung, die ihm ein zeitlich ausbalanciertes Verhältnis von Arbeit und Leben verschafft und b) eine starke Leistungsorientierung. Die Betonung an einer guten Qualität der eigenen Arbeit geht einher mit starken Abgrenzungen zwischen Arbeit und privaten Lebensbereich. Aus dieser Balance, die durchaus eine gewisse Flexibilität erlaubt (individuell: längeres Schlafen nach abendlichen Aktivitäten und betrieblich: längeres Arbeiten bei besonderen Tätigkeitsanforderungen) profitieren sowohl der Erwerbsarbeitsbereich als auch der private Lebensbereich. Offensichtlich hat Herr Burgmeister sein Zeitarrangement gefunden, das er mit dem Zeitkonto gut in Einklang bringen kann. Wechselnde private Zeitbedürfnisse und flexible Arbeitsanforderungen werden mit einem relativ situativen Umgangsstil aufgefangen. Dabei gelingt es ihm gut, zwischen den verschiedenen Sphären zu wechseln und die Arbeit auch gedanklich nicht mit nach Hause zu nehmen.

Zeitdruck und Stress sind bei der Arbeit allerdings eher kontraproduktiv und werden von Herrn Burgmeister notgedrungen hingenommen, wenn es Terminzwänge erfordern. Sein Wissen um qualitativ gute Arbeit und damit notwendig zeitintensive Arbeit schützt ihn normalerweise davor, sich von Terminen unter Druck setzen zu lassen. Darüber hinaus ist der Zeitumgangsstil von großer Autonomie geprägt. Begeisterung für die Möglichkeiten des Zeitkontos und kaum zeitliche Belastungen belegen das hohe Maß an Selbstorganisation. Allerdings belegen der Umgang mit Konflikten sowie die hohe Identifikation mit den betrieblichen Interessen einen wenig reflexiven Umgang mit den Arbeitsbedingungen. Möglicherweise sind Interessendivergenzen nach der kurzen Betriebszugehörigkeit (noch) nicht erkennbar oder werden aufgrund der Begeisterung für die neue Arbeit zurückgehalten. Möglicherweise entspricht aber auch eine offene Thematisierung von Konflikten nicht der Persönlichkeit von Herrn Burgmeister.

a) *Zeitlich ausbalanciertes Verhältnis von Arbeit und Leben*

Charakteristisch für den Zeitumgang von Herrn Burgmeister ist eine ausgesprochen klare Trennung von Erwerbsarbeit und privatem Bereich. Beide Sphären werden nicht miteinander vermengt. Aufgrund der Abgrenzung der verschiedenen Lebensbereiche kann er sich ganz auf den jeweiligen Bereich konzentrieren und daraus Kraft und Anerkennung schöpfen. Ein ausgewogenes Verhältnis von Erwerbsarbeit und privaten Leben ist ihm besonders wichtig. Entsprechend gut gelingt es ihm, zu Hause von der Arbeit abzuschalten. So wird zum Beispiel der PC zu Hause nur noch für private Zwecke genutzt. Entscheidend für das individuelle Zeitarrangement ist Fehlen von privaten Fürsorgeaufgaben. Neben Zeiten für seine Freundin kann sich Herr Burgmeister ganz seinem Hobby, Arbeiten in einem selbst eingerichteten Tonstudio, widmen. Dementsprechend steht er früh auf, um die Arbeit zu erledigen und viel Zeit für seine privaten Interessen zu haben. Erwerbsarbeit ist aber keineswegs Pflichterfüllung, sondern ein wichtiger Lebensbereich, in dem Arbeitszufriedenheit und neue Herausforderungen wichtige Prioritäten besitzen. Manchmal ist die Arbeit so erfüllend, dass er zu Hause „Bäume ausreißen“ könnte. Herr Burgmeister würde am liebsten sechs Stunden pro Tag arbeiten, weil dieser ideal wäre, um seine zeitliche Balance zwischen Arbeit und Nichtarbeit herzustellen. Trotzdem kommt er mit dem 8-Stunden-Tag gut zurecht. Dafür macht er die guten Arbeitsbedingungen wie das Betriebsklima und die Selbstorganisation verantwortlich. Wenn es die Arbeit erfordert, ist Herr Burgmeister aber auch sofort bereit, Überstunden zu machen. Diese hohe Zeitflexibilität ist sicherlich auch seinen geringen außerberuflichen Verpflichtungen geschuldet. Der Widerspruch zwischen Arbeitszeitverkürzung und längeren Arbeitszeiten wird ihm im Interview selbst bewusst, ohne ihn erklären zu können.

„Von der Zeitdauer her? /ja/ Na ja, wer ist schon mit den Arbeitszeiten zufrieden (lacht) /lacht/. Mehr Freizeit ist immer gut. Ich bin sowieso für einen 6-Stunden-Tag, Arbeitstag natürlich. Aber ich hab ja vorhin schon mal gesagt, wenn mir acht Stunden manchmal zu kurz sind ja, ist das schon komisch, ja (lacht) /lacht/. Ich kann's selber nicht verstehen.“ (435)

Herr Burgmeister versucht private und berufliche Anforderungen miteinander zu synchronisieren und profitiert von den Vorteilen der flexiblen Gleitzeitregelung. Sein Umgang mit dem Zeitkonto richtet sich nach den alltäglichen Herausforderungen. Variabel kommt er mal früher oder später, verändert das Zeitvolumen, wie es für ihn notwendig ist. Während andere einen starren Arbeitsbeginn bevorzugen und damit lediglich das Überstundenkonto auffüllen, ist der Zeitstil von Herrn Burgmeister eher situativ geprägt.

„Meistens bleibe ich länger, weil noch was zu tun ist oder so. Manchmal komm ich später und geh dann auch früher. Hab dann eben nicht acht Stunden am Tag. Aber es ist eben das Schöne, man kann's einteilen. Man kann auch ein bisschen planen, sagen, Mensch heute bleibste zu Hause, warst feiern oder so. Kann ich halt ein paar Stunden später auf Arbeit gehen und das ist schon praktisch.“ (253)

Wie sehr ihm die Balance von Arbeit und Leben gelingt, macht eine Aussage deutlich, in der er sich über das richtige Maß an Erwerbsarbeit äußert und seine Verwunderung darüber artikuliert, dass diese Gefühle mit einer Arbeitssituation zusammenpassen können.

„Zeiten ist sowieso so ein Thema, weil ich hatte seit ich hier angefangen hab noch nie das Bedürfnis gehabt wirklich länger bleiben zu wollen. Oder das Gefühl, dass die Zeit viel zu kurz ist oder was zu machen an dem Tag oder so. Ja das ist ganz komisch. Man ist hier doch einerseits gefordert und andererseits fühlt man sich aber wohl dabei. Das ist ganz komisch.“ (352)

b) *Leistungsorientierung*

Für seinen Arbeitsstil ist die Qualität der Arbeit und vor allem die Konzentration auf die Tätigkeit eine wesentliche Motivation der Arbeit. Abstriche hiervon sind in Ausnahmefällen erlaubt und werden von Herrn Burgmeister erst toleriert, wenn sie revidiert werden können. Ein wesentlicher Aspekt in seinem Zeitumgangsstil ist die Vermeidung von Stress durch eine gute Arbeitsorganisation. In Zeiten von Termindruck kann er Zugeständnisse an die Arbeitsqualität machen, wenn er diese Qualitäten in weniger stressigen Phasen wieder hinzufügen kann.

„Ja natürlich. Also der Stress hängt ja nicht unbedingt von der Strategie ab, es hängt einfach von meiner Einstellung zu meiner Arbeit ab. Wenn ich sage, wenn ich was mache, dann will ich es richtig machen und will auch eine gewisse Qualität erzielen bei meiner Arbeit. Dann kann ich nicht irgendwie alles auf einmal machen. Das geht nicht. Dann will ich mich auf das konzentrieren, was ich mache und das dann auch richtig machen. Wenn natürlich Extremdruck da ist, dann muss man natürlich auch zu Mitteln greifen, dass man sagt, ich mach' das, aber ich bereite das richtig vor schon. Nur dass ich halt, na ja irgendwie abkürze. Das geht dann auch schon, wenn man weiß, dass man das dann wieder rausschmeißt hinterher und ersetzt durch was qualitativ Besseres. Dann denk ich, ist es auch noch akzeptabel. Vorausgesetzt man hat hinterher auch noch die Zeit dazu (lacht).“ (331)

Für das strukturierte Arbeiten spricht auf die Tatsache, dass sich Herr Burgmeister am stärksten über eigene Blockaden ärgert. Mehr noch als die strukturellen Vorgaben, die man zu beachten hat, können die eigenen Befindlichkeiten den alltäglichen Arbeitsfluss behindern.

„Eigentlich also was mich am meisten belastet an der Arbeit, dass wenn ich selbst ein Problem hab bei der Arbeit. Und was ich dann irgendwie nicht schnell genug lösen kann oder überhaupt nicht lösen kann alleine.“ (388)

Dabei grenzt er deutlich Stress und hohe Anforderungen voneinander ab. Einem gewissen Erfolgsdruck möchte er sich aussetzen, weil es ihn fordert; aber dieser Druck darf nicht in Stress ausarten.

„Ja, ein gewisser Stress, naja Stress will ich's gar nicht nennen, eine gewisse Anforderung muss schon da sein. Ich will nicht mich hier hinsetzen und mich langweilen. Vergeht die Zeit auch nicht, die man irgendwie arbeitet.“ (349)

Andererseits spielen Überstunden und Zeitdruck während der Arbeit kaum eine Rolle. Mit einigen Ausnahmen, bei denen auch mal zehn Stunden pro Tag gearbeitet werden musste, ist die Arbeit so organisiert, dass sie in acht Stunden täglich zu schaffen ist. Herr Burgmeister hebt diese Besonderheit gegenüber seinen Erfahrungen in anderen Betrieben sehr positiv hervor.

Die Autonomie in der Arbeit und die großen Spielräume bei der Arbeitszeitgestaltung kommen der Arbeitsweise von Herrn Burgmeister sehr entgegen. Er berichtet von sich aus, wie selbständig er seine Arbeit gestalten kann.

„Dann kann ich ran, mich ran machen. /Interviewer: Und so arbeiten, wie Sie wollen?/ Im Grunde ja. Also, es sind halt nur die Termine, die dann irgendwann festgelegt werden, die müsste man schon relativ einhalten. Ansonsten ist es mir doch völlig frei gestellt, wie ich zu dem Ziel komme.“ (157)

Insgesamt hat Herr Burgmeister als autodidaktischer Quereinsteiger einen Arbeitsstil entwickelt, der eigenen Zeitrhythmen folgt und relativ stressresistent ist. Das Wissen um die eigenen Fähigkeiten sowie die Einsicht in die zeitliche Abfolge von bestimmten Arbeitsprozessen lassen ihn auch gegenüber betrieblichen Stresssituationen relativ autonom erscheinen, auf Druck folgt zunächst Unverständnis und dann das Zugeständnis vorläufige Ergebnisse zu liefern, die später nachgebessert werden müssen. Die widersprüchliche Bewertung seiner arbeitszeitlichen Bedürfnisse (lange Arbeitszeit vs. mehr Freizeit) und die große Arbeitszeitzufriedenheit zeigt das positive Ausbalancieren seiner Work-Life-Balance zwischen erfüllenden Phasen während der Erwerbsarbeit und gleichzeitig den zeitlich wachsenden lebensweltlichen Ansprüchen. Je nachdem, welche Perspektive Herr Burgmeister einnimmt, werden die Zeitansprüche größer oder kleiner gewichtet und führen zu den ambivalenten Bewertungen, dass er sich einerseits im „Arbeitsflow“ eine längere Arbeitszeit wünscht und andererseits insgesamt eine Verkürzung der Arbeitszeit anstrebt, um mehr Freizeit zu haben.

7.6 Fallbeispiele: Typ II „Leistungsorientierung“

Der zweite Typus ist durch eine starke Leistungsorientierung gekennzeichnet. Alle Fälle dieses Typus versuchen ihre Zeitgestaltung aktiv zu betreiben und haben ein starkes Interesse an einer Ökonomisierung ihrer Arbeitszeiten. Nicht zuletzt deshalb ist ihnen die Autonomie in der Arbeit sehr wichtig; allen gemeinsam ist die deutliche Ablehnung eines leistungssichernden Zeitstils („Abarbeiten“). Mit vier Fällen (bzw. fünf, wenn Herr Odenwald mit dazu gezählt wird) stellen sie die größte Gruppe eines Typus: Frau Böttcher und Herr Wagner sind Projektleiter in Betrieb D, Herr Odenwald ist Projektbeschäftigter in Betrieb D, Herr Falter ist Projektbeschäftigter in Betrieb R. Um die individuellen Ausprägungen innerhalb dieses Typus von Zeitumgangsstilen deutlich zu machen, wurde jedem Fallbeispiel ein Motto hinzugefügt, das seinen spezifischen Charakter veranschaulicht.

7.6.1 Frau Böttcher: Zeitreagibilität und Ökonomie im Dienst der Firma

Frau Böttcher ist 28 Jahre alt und Projektleiterin in einem Projekt und Projektbeschäftigte in einem anderen Projekt von Betrieb D, in dem sie seit zwei Jahren arbeitet. Sie ist gelernte IT-System-Kauffrau und hat ein Nettoeinkommen von ca. 30.000 Euro im Jahr. Ihre Mutter ist Versicherungsmaklerin, ihr Vater ist selbständig und beschäftigt sich mit mechanischen Geräten. Frau Böttcher lebt mit ihrem Lebenspartner zusammen und hat keine Kinder.

Konkrete Arbeit und Status im Betrieb

Frau Böttcher arbeitet im Betrieb D. Mit 28 Jahren ist sie die zweitjüngste Interviewpartnerin des gesamten Samples. Die aktuelle Tätigkeit ist ihr erst Job nach der Ausbildung. Frau Böttcher ist für zwei verschiedene und sehr unterschiedliche Projekte verantwortlich. Trotz ihrer kurzen Betriebszugehörigkeit und ihres jungen Alters hat sie bereits eine Leitungsposition übernommen. Sie leitet einerseits ein internes Projekt, in dem sie das Firmenintranet betreut. Neben der regelmäßigen Pflege des Netzes und den verschiedenen Neuerungen und Ideen, die das Intranet ständig verändern, ist auch ein regelmäßiger Austausch mit den Nutzern Kernbestandteil ihrer Arbeit. Immer wieder kommen unregelmäßig Anfragen, Informationsbedarfe oder Wünsche der Beschäftigten, die sie so schnell wie möglich aufgreift. Für das Intranetprojekt betreut sie Werkstudenten, die einmal pro Woche in die Firma kommen und in diesem Projekt mitarbeiten. Andererseits ist sie in einem Kundenprojekt der Firma als Projektbeschäftigte tätig. Hier geht es um ein Telekommunikationsprojekt im Bereich Mobilfunk. Am gestrigen Tag hat sie das Einsortieren des internen und externen Schriftverkehrs erledigt, die Projekttakte gepflegt, Leistungsnachweise der Projektbeschäftigten eingearbeitet und sich mit der Planung für die nächste Woche beschäftigt. In diesem Projekt ist ihre Hauptaufgabe das Schreiben von Handbüchern und die Erstellung einer Onlinehilfe für die Benutzer sowie die Dokumentation des Projektes. Außerdem ist sie dort in verschiedene Tests involviert.

Projektarbeit

Im *Intranetprojekt*, das sie leitet und in dem sie zeitlich am stärksten involviert ist, stehen ihr momentan zwei Werkstudenten zur Verfügung, die allerdings nur in den Semesterferien täglich kommen und im Semester sporadisch in der Firma arbeiten. Allerdings wechseln die Werkstudenten relativ häufig, müssen dann wieder eingearbeitet werden und verursachen dadurch Reibungsverluste im Projektablauf. Das Intranet ist kein typisches Projekt in Betrieb D und hat auch einen ungewöhnlichen Projektverlauf, weil das Ende nicht definiert ist. Es hat ursprünglich unter ihrem Vorgänger als befristetes Projekt angefangen, ist dann aber verstetigt worden. Frau Böttcher hat für sich beschlossen die zeitliche Grenze dann zu ziehen, wenn sie irgendwann keine neuen Ideen und Kreativität mehr besitzt und das Projekt dann in die Hände eines/einer Nachfolgers/Nachfolgerin zu übergeben. Der Projektverlauf ist in eine monatliche Einteilung gegliedert. Jeweils zu Beginn des Monats werden Ziele definiert und die Planungen festgelegt. Diese lässt aber genügend Raum für die notwendige Variabilisierung durch die Anforderungen der Beschäftigten.

„Ich plane so ein bisschen pro Monat. Am Anfang des Monats setz ich mich hin und überlege was wir diesen Monat so machen wollen. Und guck, wie viel Leute da sind und wie man es am besten machen kann. Wer welche Sachen übernehmen kann. Und dann versuchen wir das innerhalb von einem Monat abzuarbeiten. Es kommen immer wieder täglich noch Anfragen, Fehlermeldungen hinzu, die müssen dann halt auch irgendwie reingeflochten werden in die Planung.“ (116)

Als Projektleiterin hat sie große Gestaltungsspielräume bei der Arbeit, die Projektziele werden in erster Linie von ihr bestimmt. Auch bei der Kooperation mit den Technikern oder mit anderen Beschäftigten, die wiederum für kleinere Projekte innerhalb des Intranets zusammenarbeiten, legt sie fest, auf welche Weise die Umsetzung geschieht und mit welchen Beschäftigten sie zusammenarbeiten möchte. Am Ende des Monats werden jeweils die Projektziele überprüft und neue Ziele für den nächsten Monat gesucht. Die Projektziele werden in einem sehr kommunikativen Prozess mit den Kollegen und Kolleginnen gefunden, die sich für bestimmte Themen des Intranets interessieren. Viele Vorschläge und Ideen werden bereitwillig aus der Belegschaft aufgegriffen, manchmal steht die Konzeption oder Richtung einer neuen Idee auf dem Spiel, wenn die Beschäftigten diese nicht unterstützen und verwerfen. Letztlich ist das Feedback der Kollegen und Kolleginnen der wichtigste Maßstab für die Zielrealisierung. Dazu werden regelmäßig Befragungen durchgeführt, um Orientierungen für die Arbeit zu erhalten und die Beschäftigten für das Projekt anzusprechen. Bemerkenswert ist die Selbstkritik von Frau Böttcher, die bei der Schilderung von Problemen im Projektablauf sogleich ihr eigenes System überdenkt und nach Verbesserungen sucht.

Das *Mobilfunk-Projekt*, in dem Frau Böttcher als Projektbeschäftigte beteiligt ist, wird von ihr als „richtiges“ Projekt bezeichnet. „Da hängt ein Kunde mit drin.“ (146) Insgesamt sind 15 Beschäftigte der Firma in diesem Projekt beteiligt. Zusätzlich wird mit einem Partner kooperiert, der ebenfalls etwa 15 Beschäftigte hat. Die Projektleitung ist geteilt – jeweils eine pro Betrieb. Über einen Server werden die Arbeitsstände beider Betriebe zusammengeführt und gemeinsam koordiniert. Die Laufzeit beträgt bereits über zwei Jahre und wird in verschiedene Lieferstufen untergliedert, die circa drei bis vier Monate umfassen. Am Ende der jeweiligen Lieferstufe wird ein Teilsystem entwickelt, das dann in die Produktion geht. Für dieses Projekt wurde Frau Böttcher vor zwei Jahren für die Dokumentation eingestellt.

Charakteristisch für dieses Projekt ist eine permanente Neujustierung der Projektziele. Ständige kleinere Veränderungen werden vom Kunden in Auftrag gegeben und müssen dann von den Entwicklern umgesetzt werden. Frau Böttcher hat schließlich die Aufgabe diesen Prozess zu dokumentieren. Dabei kommt es immer wieder zu Fehlern in der Kommunikation zwischen Frau Böttcher und den Entwicklern, die ihre Fortschritte oder Veränderungen unzureichend an sie weiterleiten. Die Gewichtung der beiden Projekte ist primär davon abhängig, welche Anforderungen im Kundenprojekt zu erfüllen sind. Wenn Termine für die Auslieferung anstehen, dann hat diese Tätigkeit Priorität und die Arbeiten im Intranetprojekt laufen auf „Sparflamme“. Im normalen Arbeitsalltag schwanken die Gewichtungen zwischen 50 und 100 Prozent Arbeitszeit im Intranetprojekt, das sie eindeutig bevorzugt. Die personellen Ressourcen (Werkstudenten) sind ein weiteres Kriterium für die Zeitverteilung in beiden Projekten. Meistens wechselt Frau Böttcher sehr flexibel zwischen beiden Projekten hin und her, je nach den aktuellen Aufgaben des Tagesgeschäfts.

Auch in dem großen Mobilfunkprojekt ist die Kooperation im Team eine entscheidende Grundlage der Arbeit. Schon die Abstimmung zwischen den verschiedenen Betrieben ist komplex und erfordert eine intensive Kommunikation. Innerhalb ihres Teams spielt die tägliche Zusammenarbeit von Frau Böttcher mit den Entwicklern und Entwicklerinnen eine große Rolle. Diese legen gewissermaßen mit ihrer Arbeit vor und bestimmen den Arbeitsrhythmus des Projektes, die übrigen Beschäftigten setzen dann mit ihren Tätigkeiten die Arbeit fort. Diese Abstimmungsprozesse sind nicht frei von Störungen; fehlende Informationen sind eines ihrer größten Probleme in der Arbeitsorganisation.

„Das ist auch manchmal auch ein bisschen schwierig und ein bisschen nervig irgendwo. Wenn man viele Abstimmungen, die ich jetzt nicht unbedingt mitkrieg’, die zwischen dem Kunden und dem Entwickler laufen. Nicht jeder Entwickler kommt und sagt, an der Stelle haben wir etwas geändert. Also ich geh fast jeden Tag da bei den Leuten vorbei /ah ja/. Zumindest bei unserem Team und dann guck ich halt und frag nach und so.“ (357)

Die Anforderungen an die sozialen Kompetenzen kommen Frau Böttcher entgegen, die insgesamt einen kommunikativen Stil pflegt. Darüber hinaus sind eine hohe Selbstreflexion und ein hohes Maß an Selbstkritik Eigenschaften, um offen für alle Arten von Verbesserungen zu sein.

Vorgesetzte

Gegenüber ihren eigenen Studenten ist sie vorwiegend damit beschäftigt, Pläne auszuarbeiten und verschieden große Arbeitspakete zu schnüren, die die Studenten erledigen können. Hier scheint die Kommunikationsstruktur weniger beratend und unterstützend als klassisch per Anweisung zu erfolgen. Das hängt auch mit den geringen Kenntnissen, den kurzen Anwesenheitszeiten und der hohen Fluktuation der Werksstudenten im Projekt zusammen. Jeden Monat verfasst Frau Böttcher in Kooperation mit ihrem Projektgruppenleiter einen Monatsbericht. Die Ergebnisse waren bisher so zufriedenstellend, dass von ihren Vorgesetzten keine Beanstandungen gekommen sind. In dem Intranet, das sie leitet, wird sie von einem Projektgruppenleiter betreut, der sich alle zwei Wochen mit ihr trifft. Die Vorgesetzten werden generell von ihr als Berater gesehen. Im Intranetprojekt besitzt sie als Projektleiterin die besondere Aufmerksamkeit des Managements. Regelmäßig finden Gespräche statt, in denen ein Feedback oder eine wohlmeinende Beobachtung des Vorgesetzten erfolgt.

„Also, mein Vorgesetzter ist praktisch mein Coach, der mich irgendwo berät in Sachen, wenn etwas total schief gehen würde oder so. Dann würden wir das vorher schon, hoffe ich zumindest, vorher schon sehen, erkennen und besprechen. Ich treff’ mich, wie gesagt, mit dem alle zwei Wochen.“ (416)

Auch in dem zweiten Projekt fühlt sie sich von den Vorgesetzten sehr gut betreut. Auch wenn ihr dort kein eigener Coach zur Verfügung steht, trägt das positive Betriebsklima mit den verständnisvollen und unterstützenden Vorgesetzten sehr zu den Freiheitsgraden und einem guten Arbeitsergebnis bei.

„Aber es ist letztlich auch so, dass man jederzeit irgendwo hingehen kann und sich einen Rat holen kann. Wir haben ein recht offenes Klima. Also man ist nicht alleine oder so. Ja, in keiner Weise. Und das find’ ich eigentlich auch ganz schön. Man hat also die Möglichkeit, sehr viele Freiheiten zu genießen. Aber gleichzeitig gibt’s auch immer jemanden, der einem vielleicht von oben bisschen guckt, ob das läuft. Und der einem zur Seite steht, wenn’s wirklich eng ist oder so.“ (434)

Autonomie und Kontrolle

Im Vergleich der beiden Projekte wird deutlich, wie groß die Unterschiede in den Freiheitsgraden sind. Das Kundenprojekt wird als der „normale“ Projektalltag bezeichnet mit deutlich mehr Zwängen, Verpflichtungen und Absprachen als das interne Projekt, welches sie leitet. Beim Kundenprojekt ist das „große Ziel“ relativ eindeutig, klar umrissen und zeitlich festgelegt. Dort beim Intranetprojekt sind die betrieblichen Vorgaben viel schwammiger und nicht festgelegt. Im *Intranetprojekt* ist die Autonomie besonders groß. Die Ziele für dieses Projekt werden jeden Monat selbständig entwickelt und kontrolliert. Letztlich hängt das Projekt weitgehend von ihren Ideen und ihrer Kreativität ab. Die Begeisterung über diese Offenheit und die sich darauf ergebenden Chancen sind ihr deutlich anzumerken.

„Also, man hat da [im Intranet, F. M.] alle Möglichkeiten der Welt. Und man hat auch wirklich die Freiheiten das zu machen. Es sind da keine Grenzen gesetzt, dass es nur wichtige Sachen sind, sondern man kann auch wirklich andere Sachen da einbringen, Kneipenführer oder so /schmunzeln/, Theaterprogramme. Alles, was so mit dem Leben vielleicht wichtig sein könnte oder so.“ (59)

Auch die Zielentwicklung für dieses Projekt liegt ganz in der Hand von Frau Böttcher. Als negative Reverenzfolie dient die Intranetgestaltung ihres Vorgängers, die eine völlig andere Struktur und Ausrichtung hatte. Da das Intranetprojekt unbegrenzt läuft, werden alle selbst gesteckten Aufgaben, Anfragen und Ziele mit selbst definierten Dringlichkeiten und Terminvorgaben versehen. Insgesamt bleibt ein

großer Spielraum für Flexibilität erhalten, z. B., wenn einige Aufgaben länger dauern als andere. Die Autonomie geht so weit, dass sie sich Beschäftigte aussuchen kann, mit denen sie kleinere Vorhaben innerhalb des Projektes aussuchen kann (z. B. Techniker, die den Server bedienen, oder Kollegen und Kolleginnen, die eigene Ideen bezüglich des Intranets haben).

„Da muss ich mir halt überlegen, wie ich's umsetz', mit welchen Leuten ich das umsetz'. Wenn ich merke, ich komm mit den Leuten nicht aus, dann kann ich auch sagen und brauch' andere Leute.“ (201)

Im *Mobilfunkprojekt* sind für Frau Böttcher trotz der engen zeitlichen Organisation verschiedener Lieferstufen und komplexer Kooperationsbeziehungen mit vielfältigen, täglichen Abstimmungsprozessen auch in diesem Projekt einige Freiräume bei der konkreten Arbeitsgestaltung vorhanden. Sowohl bei der Zeitgestaltung als auch bei der Formulierung der Texte in Dokumentationen und Handbüchern ist sie variabel. Die Fachkonzepte bieten eine grobe Orientierung bei der Sprachwahl, legen die Formulierungen aber nicht bis ins kleinste Detail fest.

„Am einfachsten ist es natürlich, wenn man sich ein bisschen an die Fachkonzepte hält. Manchmal sind es technische Formulierungen, die sind einfach schwer umzuformulieren. Aber an sich, wie ich's schreibe, ist meine Sache.“ (278)

Die Formulierungen der Texte in den Dokumentationen und Handbüchern ist weitgehend ihr selbst überlassen. Eine Kontrolle erfolgt durch das Gegenlesen des Kunden. Dieser macht bestimmte Anmerkungen oder informiert über Fehler. Weiter weist die großzügige Handhabung der Gleitzeiten darauf, dass sie ihre Zeiten über den Monat verplanen kann. Besonders die freie Handhabung der verschiedenen Möglichkeiten mit den Überstunden umzugehen, bewertet sie sehr positiv aufgrund der vielen Optionen, die ihr zustehen. Auch die freie Entscheidung über die Anzahl und die Verteilung der Gleittage wird sehr geschätzt.

„Also wenn ich meine, ich brauch', fünf Gleittage im Monat, dann kann ich auch fünf Gleittage nehmen. Wenn's meine Arbeit zulässt. Also dass muss man schon selber entscheiden, ob du das machen kann oder nicht. Klar hat jeder Mitarbeiter wirklich sehr viel Freiheit und Entscheidungsmöglichkeit also.“ (591)

Das positive Betriebsklima, für das Frau Böttcher in erster Linie die Vorgesetzten verantwortlich macht, ist ein wesentlicher Garant für die großen Spielräume, die in beiden Projekten gewährt werden. Das Management wird überwiegend als beratende und unterstützende Institution wahrgenommen und nicht als kontrollierende Machtinstanz. Die betriebliche Kontrolle erfolgt vorwiegend über Ergebnisse oder direkte Kommunikation mit dem Kunden. Wenn die Termine eingehalten werden und die Handbücher pünktlich ausgeliefert werden, kann die Lieferstufe erfolgreich abgehakt werden. Interventionen des Kunden erfolgen über die Rückmeldungen direkt mit Frau Böttcher. Viel entscheidender ist die hohe Selbstkontrolle durch Frau Böttcher und ihre hohe Bereitschaft, die Arbeitsaufgaben selbständig, eigenverantwortlich und im Sinne des Betriebes zu erledigen. Daraus lässt sich die Hypothese schließen, dass Selbstkontrolle viel weniger als Einschränkung der Autonomie wahrgenommen wird, obwohl die Verpflichtungen, die sich Frau Böttcher selbst auferlegt sehr groß sind. Auch eine Kontrolle der Arbeitszeiten wird von Seiten der Vorgesetzten nicht vorgenommen. Von daher kann von einer Form der Vertrauensarbeitszeit gesprochen werden.

„Ja, letztlich kontrolliert mich keiner, wenn ich hier zehn Stunden sitz' und zwei Stunden Bleistifte anspitze. Irgendwann würd's natürlich auffallen, klar.“ (485)

Konfliktumgang

Konflikte werden von Frau Böttcher äußerst selten angesprochen. Lediglich bei der Projektorganisation werden Reibungsflächen offenbar. Konflikte oder Schwierigkeiten mit anderen Menschen, Vorgesetzten oder Kollegen und Kolleginnen erwähnt sie bis auf eine Ausnahme nicht. Wegen der Arbeitszeit sind bisher noch keine Konflikte entstanden. Auch die vielen Überstunden werden nicht als problematisch wahrgenommen.

„Nee, Überstunden hielt sich bei mir einigermaßen gut in Grenzen. (.) Also es war bisher nicht. Wenn’s mal ein bis zwei Wochen viel Arbeit ist, okay. Und dann weiß man, dass es danach aber vorbei ist. Und das ist dann okay.“ (757)

Lediglich Probleme in der Projektorganisation mit der Fluktuation und den Abstimmungen zwischen Frau Böttcher und Entwicklern werden von ihr kritisch erwähnt. Der Betriebsrat taucht nur an einer Stelle im Zusammenhang der möglichen Überschreitung von Zeitkonten kurz auf. Dies lässt darauf schließen, dass der Kontakt zur Interessenvertretung wenig intensiv ist. Durch ihren kommunikativen Führungsstil und ihre offene Art ist es vorstellbar, dass Probleme im Vorfeld ausgeräumt werden, bzw. das Management sich positiv gegenüber ihren Wünschen und Bedürfnissen verhält (z. B. die Ablehnung von Kollegen und Kolleginnen, mehr zeitliche Ressourcen ihrer Studenten). Andererseits ist aber auch ein großes Maß an Verdrängung festzustellen. Insbesondere bei den vielen Überstunden offenbart sich eine mangelnde Kritik gegenüber der Arbeitszeitgestaltung. Dies könnte aber auch das Resultat der hohen Selbstkontrolle sein, bei der die Schwierigkeiten in der Arbeitszeitorganisation eher in der eigenen Person gesucht als der betrieblichen Organisation angekreidet werden. In ihrem ausgeprägten kollegialen Umgang wird eine vermeintlich weibliche Eigenschaft sichtbar: Die starke Orientierung sich für andere einzusetzen und sich in deren „Dienst“ zu stellen, ist bei Frau Böttcher stärker anzutreffen als bei den männlichen Interviewpartnern. Auch der sehr kritische Umgang mit sich selbst, die starke Selbstkontrolle und hohe Motivation in Verbindung mit starken offenen Konfliktvermeidungsstrategien können als ein eher weiblicher Strategiemix bezeichnet werden.

Arbeitszeitorganisation

Frau Böttcher ist vollzeitbeschäftigt mit einer vereinbarten wöchentlichen Arbeitszeit von 35 Stunden. Meistens fängt sie die Arbeit zwischen acht Uhr dreißig und acht Uhr fünfundvierzig an; um 12 Uhr geht sie in die Mittagspause, die in der Regel zwischen einer halben und einer dreiviertel Stunde dauert; manchmal aber länger sein kann. Das Arbeitsende liegt zwischen halb sechs und halb sieben, je nachdem wie viel Arbeit zu bewältigen ist. An den meisten Tagen arbeitet sie zwischen achteinhalb und neun Stunden. Hin und wieder werden es deutlich mehr als neun Stunden pro Tag. Die Flexibilität in ihrem Zeitarrangement bezieht sich in erster Linie auf die täglichen Arbeitszeitschwankungen; diese werden eingesetzt, um die Schwankungen im Arbeitsanfall aufzufangen und arbeitsintensive Phasen zu durchlaufen. Der Freitag wird darüber hinaus öfter von ihr genutzt, um früher ins Wochenende zu gehen. Die Arbeitszeitflexibilität wird stark durch die betriebliche Zeitkultur gefördert, die praktisch keine Limitierung der Überstunden vorgibt.

Überstunden, die bei Frau Böttcher reichlich anfallen, können wahlweise auf drei verschiedenen Konten gutgeschrieben werden, sie können ebenso ausgezahlt werden. Laufen die Zeiten aus dem Gleitzeitkonto über, dann besteht die Möglichkeit, sie auf das Langzeitkonto zu überschreiben. Auch die Entnahmemöglichkeiten sind nicht eingeschränkt. Die Zahl der Gleitzeittage, die jeder Beschäftigte nimmt, liegt in seinem individuellen Entscheidungsspielraum. Das Gleitzeitkonto nutzt Frau Böttcher, um die Überstunden in projektintensiven Phasen wieder abzubauen. Meist nutzt sie dies für eine Reduzierung der täglichen Arbeitszeit, so dass sie eine oder eine halbe Stunde weniger arbeitet. In den weniger heißen Projektphasen nimmt sich Frau Böttcher auch einen ganzen freien Tag in der Woche oder nutzt den Gleittag zur Verlängerung des Wochenendes. Besonders hoch ist der Flexibilitätsspielraum am Freitag: Hier nutzt Frau Böttcher oft die Gelegenheit, Gleitzeitstunden abzubauen und manchmal schon am frühen Nachmittag nach Hause zu fahren. Der selbst gewählte Ausgleichszeitraum ist für Frau Böttcher der Monat. Innerhalb eines Monats versucht sie ihre Zeiten selbständig zu organisieren und das Zeitkonto auf Null zurückzuführen. Die Mehrzahl der Überstunden lässt sich Frau Böttcher allerdings auszahlen, was die geringen Kontostände ihres Gleitzeitkontos erklärt.

Immer wieder arbeitet Frau Böttcher in bestimmten Perioden über ihre normalen Arbeitszeiten hinaus, deutlich mehr als acht Stunden pro Tag.

„Es gibt sicherlich so Phasen, wo man dann so den klassischen 8-Stunden-Tag nicht hinkriegt, sondern wo man dann einfach mal zehn Stunden hier ist. Das kann sicher auch mal über eine Woche gehen. Und wenn die Projektsituation es erfordert, muss man es denn halt machen.“ (463)

Diese Phasen sind vor allem vom großen Kundenprojekt abhängig. Wenn die Arbeitspakete, die in circa zwei Monaten eine Lieferstufe entwickeln sollen, umfassend sind und bereits am Anfang erkennbar ist, dass die Lieferstufe nur unter großem Zeitdruck fertiggestellt werden wird, sind Überstunden vorgezeichnet. Meist kommen unvorhergesehene Schwierigkeiten oder andere Unwägbarkeiten hinzu und vergrößern den Termindruck.

„Aber genauso am Anfang eines Projekts oder am Anfang einer Lieferstufe kommt man mit dem normalen Arbeitstag ... Sollte man eigentlich ganz gut hinkommen.“ (527)

Daraus lässt sich umgekehrt schlussfolgern, dass in den übrigen Projektphasen, also in der Mitte und am Ende des Projektes, ebenfalls regelmäßig Überstunden geleistet werden. Darauf lassen auch die täglichen Arbeitszeiten schließen, die regelmäßig deutlich über acht Stunden liegen. Frau Böttcher nimmt in den arbeitsintensiven Phasen regelmäßig Arbeit mit nach Hause, die nicht als Arbeitszeit gerechnet wird. Zu Beginn ihrer Tätigkeit in der Firma kam das ein bis zwei Mal im Monat vor, heute nur noch sehr selten. Größeren Stress kann Frau Böttcher durch ihr Intranet-Projekt auffangen, in dem sie eine wesentlich größere Flexibilität, Autonomie und weniger Termindruck besitzt.

„Durch das Intranet kann ich mir wirklich die Zeit frei einteilen. Dann werden die Inhalte erst nächsten Monat fertig, die ich mir überlegt hab. Dann schaffen wir das nicht bis Ende des Monats. Dann fängt man dann halt eher an. Oder die Werkstudenten müssen dann eher arbeiten. Und dann müssen die halt mehr übernehmen oder so. Also da ist der Zeitdruck einfach nicht so da. Oder sehr, sehr selten, dass man bei bestimmten Sachen sagt, okay, jetzt bis dahin muss es fertig sein oder so. Das ist wirklich sehr selten.“ (667)

Eine Arbeitszeitkontrolle findet nicht statt, die Arbeitszeitgestaltung liegt in der Verantwortung von Frau Böttcher.

Die Arbeitsphasen, in denen es stressig wird, lassen sich relativ gut abschätzen und hängen von den Projektzyklen ab bzw. von dem zweimonatigen Rhythmus der Lieferstufen.

„Stressige Zeiten sind bei mir auch immer die Phasen, wenn ich weiß, okay, dann müssen wieder die Handbücher geschrieben werden. Dann weiß ich, dass es auf jeden Fall mehr ist, weil das Intranet läuft ja auch nebenbei. Und ich kann zwar da meinen Teil reduzieren. Aber trotzdem, wenn irgendwelche Sachen auftreten, Fehler oder irgendwas nicht so läuft, wie's soll, dann muss ich natürlich da auch ran. Und dann kann's schon mehr werden, ja. Aber sobald man weiß, okay, dann ist es wieder absehbar. Dann kriegt man das wieder ganz gut hin. Also, dann kann man seine Zeit wieder ganz gut einteilen.“ (536)

Bisher hat es für Frau Böttcher auch noch keine Probleme bei der Urlaubsfestlegung gegeben. Allerdings hat sie auch noch nicht versucht, diesen in einer heißen Projektphase zu stellen, bzw. ist durch Projektverzögerungen in eine solche Phase geraten. In diesem Fall rechnet sie aber mit Schwierigkeiten seitens des Managements. Insgesamt sind extensive Arbeitszeitverlängerungen gerade in heißen Projektphasen ein Charakteristikum ihrer Arbeitszeitgestaltung. Überstunden sind ein regelmäßiger Bestandteil ihres Zeitarrangements. Häufig nimmt sie sogar Arbeit mit nach Hause, Arbeitszeiten, die sie dem Betrieb schenkt.

Belastungen

Belastungen durch die Arbeitszeit machen sich bei Frau Böttcher bereits bemerkbar, wenn sich arbeitsintensive Phase über mehrere Tage oder sogar Wochen hinziehen. Die Erholungszeiten sind für Frau Böttcher sehr kurz, das Abschalten von der Arbeit wird zu Hause schwieriger. Und schließlich ist auch der Schlaf weniger erholsam als sonst. Die persönliche Belastungsgrenze der täglichen Arbeitszeit von Frau Böttcher liegt bei neun Stunden. Arbeit über diese Grenze hinaus wird von ihr sehr deutlich wahrgenommen.

„Also neun Stunden am Tag ist okay. Es ist auch okay, wenn man mal zehn Stunden hat. Wenn das so ein Dauerzustand ist, dann find’ ich das ganz schön schwierig irgendwie.“ (794)

Nach eigenen Angaben versucht sie, Überstunden in Grenzen zu halten und mit den normalen Arbeitszeiten auszukommen. Wobei sich die Normalitätsvorstellungen auf die Überstundenkultur des Betriebes und das Zeitverhalten der Kollegen und Kolleginnen beziehen und entsprechend ausgedehnt sind. Wenn die Arbeitszeiten verlängert sind und sie erst nach 18 Uhr zu Hause ist, sind die Auswirkungen auf die privaten Zeiten spürbar. Die Zeit für die privaten Interessen ist merklich eingeschränkt und durch die Belastungen der Erwerbsarbeit ist das Erholungsbedürfnis groß und entsprechend eingeschränkt ist die Zeitqualität am Abend. Die große zeitliche Beanspruchung wird einerseits durch die hohe Autonomie der Arbeit kompensiert und andererseits durch die Vorhersehbarkeit von anstrengenden Projektphasen limitiert und dadurch erträglicher gestaltet.

Neben den „normalen Arbeitszeiten“ spielen weitere Begrenzungen für Frau Böttcher eine wichtige Rolle: Ihre kreative Tätigkeit im Intranetprojekt ist für sie selbst zeitlich limitiert. Zum einen schätzt sie ihre Energien und kreativen Ressourcen als endlich ein; zum anderen erscheint es ihr sinnvoll, die Tätigkeitsfelder zu variieren, um ihren Ideenvorrat zu ergänzen sowie anderen Menschen mit neuen Inspirationen Platz zu machen.

„Also ich denk, das sind so Sachen, die schon zeitlich begrenzt sind irgendwo. Weil man da doch sehr kreativ sein kann, wenn man die Zeit hat und auch die Lust dazu.“ (338)

Insgesamt werden Belastungen nicht kritisch gesehen oder gar im Betrieb thematisiert. Viele Belastungen werden als selbstverständliche Anforderungen hingenommen. Andererseits werden die Belastungen von Frau Böttcher schon nach relativ kurzer Betriebszugehörigkeit wahrgenommen und haben bereits negative Auswirkungen, wie Einschränkungen im Freizeitverhalten oder ein erhöhtes Regenerationsbedürfnis.

Zeitbalancen

Die *Work-Life-Balance* von Frau Böttcher ist sehr stark auf die Erwerbsarbeit fokussiert. Im privaten und familiären Bereich spielen Termine und regelmäßige Verbindlichkeiten kaum eine Rolle. Lediglich der insgesamt gleichförmige Wochenablauf mit immer wiederkehrenden Konstanten (Arbeitsbeginn, Bettgezeit, Frühstück) geben ihr eine grobe Orientierung. Da der Partner ähnlich flexible Arbeitszeiten hat und auch zwischen 18 und 19 Uhr nach Hause kommt, gibt es zwischen den beiden keine großen Abstimmungsprozesse. Ihr Partner erlebt ähnliche stressige Arbeitszeiten und da ist es hilfreich, wenn sich diese Zeiten nicht überlappen. Dann übernimmt der/die jeweils weniger geforderter Partner/-in mehr Hausaufgaben und entlastet dadurch die/den andere/anderen. Wichtig ist Frau Böttcher ein längeres Frühstück, da sie morgens „nicht so leicht“ aus dem Bett kommt. Das Ritual mit frühem Aufstehen, eine Stunde Frühstück, Duschen und Anziehen sind stabile Elemente in ihrem alltäglichen Ablauf und davon würde sie ungern abweichen, z. B., um Sporttermine wahrzunehmen. Entsprechend geht sie jeden Abend zwischen halb zwölf und zwölf Uhr ins Bett, um sechseinhalb bis sieben einhalb Stunden zu schlafen. Die Hausarbeiten werden fast überwiegend am Wochenende erledigt und teilen sich beide Partner gleichmäßig auf. Ganz selten geht sie an Werktagen noch einkaufen oder arbeitet im Haushalt.

Termine während der Woche bereiten dagegen schon größere Probleme. Das gilt insbesondere dann, wenn sie nach 18 Uhr nach Hause kommt. Dann ist sie oft müde und erholungsbedürftig und die eingeschränkte Zeit möchte sie nicht mit sozialen Kontakten oder Aktivitäten weiter einengen. Freizeittermine werden aufgrund der flexiblen Anforderungen im Betrieb sehr spontan, im Laufe des Tages organisiert.

„Nee, eigentlich ist die Wochenplanung eher spontan /ah ja/. Oder eher was sich im Laufe des Tages ergibt. Oder (.) dass man mit Freunden mal telefoniert. Also meistens konzentriert sich das sowieso alles eher auf’s Wochenende, also ab Freitagabend oder so. Aber in der Woche eher spontan. Ja manchmal ist es auch schwer abzuschätzen, ob man nun wirklich um halb sechs gehen kann oder um sechs gehen kann. Oder wie

der Tag auch insgesamt war. Es gibt Tage, die sind stressiger, wo man abends müder ist, wenn man nach Hause kommt. Wo man dann vielleicht einfach nur noch vor dem Fernseher sitzen will (schmunzelt) und gar nichts mehr machen will.“ (819)

Regelmäßige Sporttermine scheitern oft daran, dass diese zu früh am Abend stattfinden und nicht wahrgenommen werden können, weil das Tagespensum im Betrieb noch nicht erledigt ist. Ein früherer Arbeitsbeginn und eine Verschiebung des Tagesablaufs nach vorn kommen für sie nicht in Frage, da sie sich von den gewohnten Mustern schlecht trennen kann. Früher aufzustehen würde auch bedeuten, weniger Schlaf und Erholung zu haben.

Motivation

Frau Böttcher ist sehr zufrieden mit ihrem vielfältigen und sehr abwechslungsreichen Aufgabenfeld. Das wird an verschiedenen Stellen des Interviews deutlich. Die Abstimmung zwischen den Projekten sowie die Aufgabenvielfalt innerhalb der Projekte gefallen ihr sehr gut. Besonders die Freiheiten, die sie im Intranetprojekt hat, begeistern sie und sind ein wichtiger Faktor ihrer hohen Arbeitszufriedenheit. Die positive Rückmeldung der Kollegen und Kolleginnen steigert ihre Motivation dabei noch einmal.

„Ja das Intranet ist wirklich interessant. Und man kann, wie gesagt, wirklich sich voll austoben. Und eine ganze Menge da reinstellen /ah ja/. Kommt auch ganz gut an.“ (140)

Die verschiedenen Optionen die Überstunden auf Konten zu transferieren und damit eine schleichende Mehrarbeit zu praktizieren, werden von Frau Böttcher eher als Freiheit von verschiedenen Entscheidungsmöglichkeiten interpretiert.

„Das finde ich schon sehr schön. Irgendwo ist es ja auch eine Würdigung, dass man als Arbeitnehmer bereit ist, in schweren Phasen irgendwo länger zu arbeiten, als es vertraglich jetzt vielleicht drin steht. Und man weiß denn aber, okay, in Zeiten, wo weniger los ist, wo man mehr durchatmen kann, dass man da dann aber auch sich Freizeit nehmen kann. Dass man so eine Entschädigung so ein bisschen. Also, ich find’ das schon sehr wichtig. Das ist ja nicht überall üblich. Ich kenn’ genug Leute, wo das jetzt nicht ist.“ (701)

Die eigene Motivation für das Intranetprojekt ist ein springender Punkt für den Erfolg des Projektes und die Arbeitszufriedenheit von Frau Böttcher. Eigene Zielsetzungen, große Autonomie und Verwirklichung von kreativen Ideen in einem kommunikationsintensiven Umfeld sind die zentralen Faktoren, die diese Motivation befördern.

„Also ich muss mir selber Punkte suchen. Und sagen, das möchte ich bis Ende des Jahres noch schaffen oder diese Inhalte sollen da rein. Oder ich möchte, was weiß ich, dass dieses irgendwie schöner umgesetzt wird. Oder mit einer anderen Technologie umgesetzt wird. Das muss ich mir halt überlegen, wie ich’s umsetz’, mit welchen Leuten ich das umsetz’.“ (197)

In der hohen Motivation drückt sich ihre Begeisterung für die Arbeitstätigkeit aus. Auch der starke Antrieb, mit der sie sich immer wieder neue Ziele setzt und diese zügig und konzentriert umsetzt, verdeutlicht, wie stark sie sich mit den Arbeitstätigkeiten – insbesondere im Intranetprojekt – wie auch mit den betrieblichen Zielen identifiziert. Einerseits möchte Frau Böttcher nicht unnötig lange Arbeiten, hat deshalb ein großes Interesse an geregelten Arbeitszeiten; andererseits ist ihr Umgang mit den Überstunden sehr auffällig. Das Verdrängen der Überstunden kann ihrer geringen Berufserfahrung geschuldet sein und damit eine unkritische Übernahme von arbeitszeitkulturellen Standards im Betrieb. Ein Hinweis darauf liefert die Begründung für das regelmäßige Arbeiten an Wochenenden und von zu Hause aus. Die vermeintliche Notwendigkeit hierfür wird nicht in Frage gestellt und mit der branchen- und betriebsüblichen Praxis gerechtfertigt („Aber ich denk, Überstunden ist normal. Das wird in anderen Firmen sicherlich auch nicht anders sein.“ 495) Es könnte aber auch ihrer großen Arbeitsbegeisterung entspringen, die nicht von privaten oder familiären Interessen eingeschränkt wird. In schwierigen Arbeitsphasen ist sie sofort bereit, zulasten der privaten Zeitinteressen die betrieblichen Anforderungen anzunehmen und die Arbeitszeit zu extensivieren:

„Ja ich denk, ich bin auch bereit, in Phasen, wo man wirklich mehr ranklotzen muss, das dann auch zu tun. Und mein Privatleben dann vielleicht ein Tick runter zuschrauben und zu sagen, okay, die Arbeit geht jetzt vor. Ich muss die nächste Woche halt ein bisschen mehr tun, um halt Termine hinzukriegen.“ (727)

Die Bereitschaft Überstunden zu machen, bzw. in bestimmten Phasen die Arbeit zu intensivieren könnte auch ihrer großen Loyalität geschuldet sein. Z. B.

„Gut, also man sieht dann trotzdem zu, dass man das fristgerecht hinkriegt. Und vielleicht auch wenn's geht ein zwei Tage vorher oder zumindest an dem Tag nicht bis zehn dann hier sitzt oder so. Sondern dass man das schon so ein bisschen ja hinkriegt.“ (616)

Auch bei der Urlaubsplanung ist es für sie selbstverständlich, dass in heißen Projektphasen keine längeren Urlaube genommen werden. Ebenso bekräftigt die hohe Wertschätzung der verschiedenen Kontooptionen ihre große Zufriedenheit mit dem Betrieb. Für sie stellt die Wahlmöglichkeiten sowie das Nichtverfallen der Arbeitszeiten ein Vertrauensbeweis seitens der Firma dar. Und weiter wird die Vorleistung der Mehrarbeit nicht als eigener Vertrauensbeweis gesehen, sondern umgekehrt die Möglichkeit des Überstundenabbaus als Würdigung der Firma interpretiert. Eine Begründung liefert der Vergleich mit Erfahrungen aus dem Bekanntenkreis, in dem Freunde ihre Überstunden regelmäßig verfallen lassen. In schwierigen Projektphasen ist es für Frau Böttcher kaum denkbar, einen Tag für individuelle Interessen frei zu nehmen. Abgesehen von der möglichen Ablehnung der Vorgesetzten steht insbesondere ihr großes Verantwortungsgefühl einem solchen Ansinnen im Weg und wird als illoyal gegenüber ihren Kollegen und Kolleginnen interpretiert, was ihr deutliches Unbehagen bereitet.

„Gut, aber ich denke, da [Auszeit in einer heißen Projektphase, F. M.] muss auch jeder so ein bisschen sein eigenes Gefühl oder seine Verantwortung irgendwo so ein bisschen mit einbeziehen. Dass man sagt, okay, da geht's jetzt nicht. Da kann ich jetzt nicht frei machen. Ich kann die Kollegen jetzt nicht alle hängen lassen deswegen.“ (605)

Schließlich liegt es nahe, auch den hohen Stellenwert von Selbstorganisation und Selbstkontrolle für die fehlende Kritik an Überstunden heranzuziehen. Wenn die betrieblichen Rahmenbedingungen ein solches Maß an Freiheit zur Verfügung stellen, wächst der Verantwortungsbereich der Arbeitszeitgestaltung. Die Überstundenpraxis ist dann weniger das Resultat betrieblicher Vorgaben als Ergebnis der eigenen Zeitkompetenzen. Die hohe Bereitschaft sich in den Dienst der Firma zu stellen macht sich insgesamt an ihrem Arbeitsverhalten fest; Überstundenvolumen, Arbeit, die zusätzlich von zu Hause erledigt wird, Wochenendarbeit, eine Urlaubsplanung, die sich zuerst an betrieblichen Vorgaben orientiert und die Interpretation von Zeitdruck, als normaler Bestandteil des Zeitumgangs und notwendiges Instrument der Motivation belegen die starke Verinnerlichung von betriebswirtschaftlichen Interessen.

Mit der steigenden Berufserfahrung von Frau Böttcher ist auch ihr Selbstbewusstsein gewachsen, Arbeitsprozesse besser einschätzen, die eigene Leistungsfähigkeit zu überblicken und Routinen entwickeln zu können. Auch ihre Selbsteinschätzung bezüglich der Arbeitsleistung zeugt von einem großen Vertrauen in ihre Fähigkeiten (Termineinhaltung, Zeitmanagement). Sehr selbstbewusst kann auch ihr souveräner Umgang mit Fehlern und Kritik eingestuft werden, sie lässt sich von den Kollegen und Kolleginnen kontrollieren und macht deren Bedürfnisse, Interessen zum Maßstab der eigenen Arbeit. Zu Beginn ihres Intranetprojektes hatte sie den Versuch gestartet, auf partizipative Weise alle Beschäftigten an der Gestaltung des Netzes zu beteiligen. Dies endete im Chaos, da völlig unterschiedliche Seiten erstellt wurden, und hat ihr deutlich gemacht, wie wichtig ihre Koordination ist. Aus diesen Fehlern hat sie schnell gelernt, ohne sich mit langen Analysen aufzuhalten. Frau Böttcher ist momentan sehr zufrieden über ihre Arbeitssituation und kann sich gut vorstellen, die laufenden Tätigkeiten auch in den nächsten Jahren fortzusetzen. Gleichzeitig kann sie sich eine Situation vorstellen, wo sie flexibel und situativ auf neue Anforderungen reagieren muss. Auch dies macht ihr keine Angst.

„Manchmal kann man die berufliche Entwicklung schwer abschätzen. Kann manchmal ganz schnell gehen, dass man in ein anderes Projekt gesteckt wird. Aber so bin ich ganz zufrieden, wie's im Moment ist. Doch, da macht mir die Arbeit Spaß, ist ganz okay (schmunzelt).“ (867)

Offensichtlich enthält die Arbeit so viele positive Komponenten, dass von einer sehr großen Arbeitszufriedenheit ausgegangen werden kann. Autonomie, Verantwortung, Kreativität, Kommunikationserlebnisse in einem fördernden Arbeitsumfeld tragen zu einer abwechslungsreichen Arbeit und einer sehr hohen Arbeitsmotivation bei, der fast schon als enthusiastisch beschrieben werden kann. Die starke Übereinstimmung mit den betrieblichen Zielen und Anforderungen gepaart mit ihrer geringen Berufserfahrung haben zur Folge, dass die betriebliche Arbeitszeitkultur mit ihrer ausgeprägten Überstundenmentalität vorbehaltlos und sehr unkritisch wahrgenommen wird. Die geringen familiären Verpflichtungen unterstützen dieses Zeitarrangement. Zusammen mit den eigenen hohen Ansprüchen an ihre Arbeit, dem hohen Grad an Autonomie und dem daraus resultierenden selbstkontrollierenden Arbeitsverhalten, ist ihr Arbeitsvermögen von hoher Leistungsorientierung einerseits und starker Kreativität, Offenheit und Flexibilität andererseits gekennzeichnet.

Zeitumgang

Der individuelle Zeitumgangsstil von Frau Böttcher lässt sich umschreiben als ein zeitreagibler, reflexiver Stil, der einer betrieblichen Zeitökonomie dient. Dabei sind drei verschiedene Aspekte kennzeichnend. Ein situativer Umgang mit Zeit, ein stark ökonomischer Stil sowie eine zeitliche Orientierung an Standards zur Reduzierung von Komplexität und Minimierung von Belastungen. Der Fall Frau Böttcher steht vor allem für das extensive betriebliche Zeitregime mit seiner starken Überstundenkultur. Neben den vielen Überstunden kommen bei Frau Böttcher Wochenendarbeit und der Verfall von Arbeitszeiten hinzu. Interessant ist an ihrem Beispiel das Handling verschiedener Projekte. Sie ist die einzige Beschäftigte im Betrieb D, die mehr als ein Projekt gleichzeitig betreut. Weiter macht sich in ihren Handlungen der Widerspruch von Autonomie und Heteronomie stark geltend: Zwischen einer großen Selbstkontrolle und viel Engagement in einem Projekt sowie den starken Zwängen durch Kundenanforderungen im anderen Projekt schwanken Freiheitsgrade und Begrenzungen von Arbeitsorganisation und Zeitgestaltung.

a) Zeitreagibilität

Ein hohes Maß an Zeitreagibilität bei Frau Böttcher verweist auf einen flexiblen, situativen Zeitumgangsstil. Durch flexibles Hin-und-her-Wechseln zwischen den beiden Projekten synchronisiert sie die zeitlichen Anforderungen. Im Intranet kann variabler auf personelle Ressourcen und aktuelle Arbeitsanforderungen reagiert werden. Auffallend oft verwendet sie für ihre Arbeit das Wort „Austoben“, indem ein sprühender Energieüberschuss und eine fast schon kindliche Lust zum Ausdruck kommen. Mit dem Wort Austoben werden Assoziationen geweckt wie Ausleben, Entladen, Herumspringen; also Konnotationen, die von starker Aktivität, Experimentierfreude und Spaß an der Arbeit zeugen.

„Ja das Intranet ist wirklich interessant. Und man kann, wie gesagt, wirklich sich voll austoben und eine ganze Menge da reinstellen /ah ja/.“ (140)

Bezeichnend für ihren flexiblen Stil ist der Umstand, dass sie Störungen und Arbeitsunterbrechungen – anders als andere Projektbeschäftigte – überhaupt nicht thematisiert. Auch die Arbeit zu Hause kann unter dem Aspekt eines situativen Zeitumgangs betrachtet werden. Die Arbeit außerhalb des Büros wird deshalb von Frau Böttcher geschätzt, weil sie ungestört und in Ruhe Arbeiten erledigen kann; vorzugsweise Lesen. Unklar bleibt, ob die Zusatzschichten nicht primär eine Entlastung in heißen Projektphasen gewesen sind. Da ihr Arbeitsvolumen nicht kleiner geworden ist, kann die schwindende Praxis aber auch darauf deuten, dass Frau Böttcher am Anfang ihrer Tätigkeit ihre Leistungsfähigkeit weniger gut einschätzen konnte und deshalb in Vorleistung gegangen ist. Nach zwei Jahren Berufserfahrung ist diese Unsicherheit einem selbstsicheren Umgang/Einschätzung ihrer Leistung gewichen.

b) Ökonomisierung

Ein weiteres Kennzeichen ihres Zeithandelns ist die Ökonomisierung der eigenen Arbeitszeiten und ihres Zeitumgangsstils: Dieser ist geprägt durch ein rationelles Zeithandeln mit großer zeitlicher Selbst-

gestaltung und Selbstkontrolle in Verbindung mit einer starken Orientierung an betriebliche Bedürfnisse (v. a. Bereitschaft zur Leistung von Überstunden). Trotz der Überstunden besteht ein großes Interesse, die Aufgaben im Rahmen selbstbestimmter oder vorgegebener Zeiträume zu erfüllen.

„Ja und auch, wie man für sich selber zeitlich am besten durchkommt /ja/. Dass man wirklich dann auch den Termin hält, ohne dann einen 12-Stunden-Tag einzulegen. Dass man dann vielleicht mal drei, vier Tage zehn Stunden arbeitet. Aber dann weiß, okay, das kriegt man hin, das klappt bis zu dem Termin.“ (628)

Die Formulierung, „keine Lust auf einen freien Tag zu haben“²⁰¹, kann als Beleg für eine starke Identifizierung mit den Interessen der Firma interpretiert werden.

Dazu passt ein Zeitumgangsstil, der auch stressige Phasen mit einbezieht; diese nicht als zusätzliche Belastungen sieht, sondern als eine Herausforderung und Motor, um schneller zu arbeiten. Ist dieser Antrieb nicht durch die betriebliche Terminlage gegeben, dann versucht Frau Böttcher sich selbst unter Druck zu setzen – Stress zu initiieren – um eine neue Motivation für ihre Arbeit zu erhalten. Entsprechend kommt Frau Böttcher gut mit Zeitdruck zurecht, was auch daran liegt, dass sie in kritischen Phasen das Problem in Richtung Zeitextensivierung (Überstunden) löst.

„Also wenn man so gar keinen Termindruck hat, das find ich auch komisch irgendwie. Also so ein bisschen ... Gut, dann setz ich mir persönlich halt Termine. Und sag okay, ich möchte bis Ende der Woche die Sachen auf jeden Fall abhaken. Dass man wenigstens bisschen Sachen im Auge hat, was man alles erledigt hat. Und auch für einen selbst, dass man irgendwie eine Zeitgrenze hat. Und sagt okay, ich hab’ das eingehalten und das ist okay.“ (745)

Ein weiteres Moment ihres ökonomischen Zeithandelns ist ihre starke Zielorientierung. Alle Aufgaben und Teilprojekte möchte sie schnell und umgehend realisieren. Diese starke Aufgabenorientierung führt fast immer dazu, dass sie vor dem Endtermin eine Erfolgsmeldung geben kann. Auffallend sind Sätze wie „das klappt meistens ganz gut“, „bisher hat’s gut geklappt“, „das ist schon okay“, „da komme ich gut mit klar“ ziehen sich wie ein roter Faden durch das Interview und dokumentieren ihre erfolgreiche Aufgabenerfüllung. Die Einhaltung von Terminen durch die eigene Zeitstrukturierung spielt bei Frau Böttcher gerade in stressigen Arbeitsphasen eine wichtige Rolle. Ihr ist es wichtig, nicht an einem Tag überlastet zu werden, sondern die Intensität über eine bestimmte Periode gleichmäßig zu verteilen. Im Vergleich zu dem Kundenprojekt zeigt sich diese Zeitorientierung. Dort ist es besonders wichtig „auf den Punkt hinzuarbeiten“, also die Aufgaben bis zu einer festgesetzten Zeit abzuliefern. Offenbar werden auch die Unterschiede zum Intranetprojekt, denn hier steht die Selbstgestaltung im Mittelpunkt, Aufgabenerledigung und Termintreue ist weitgehend von ihrer Selbstkontrolle abhängig. Ihre große Arbeitsautonomie und die starke Selbstkontrolle, die in Verbindung mit der hohen Arbeitsmotivation führt zu einer ehrgeizigen Zielentwicklung. Da die Kollegen und Kolleginnen möglichst schnell bedient werden sollen, ist eine rasche und effiziente Umsetzung erforderlich. Bezeichnend für den zeitökonomischen Umgang ist ihre eigene Beschreibung des Zeitmanagements. Zunächst benennt sie die Priorisierung von Zielen und die Termintreue, dann folgt bereits die Bereitschaft, mehr zu arbeiten und dafür die eigenen privaten Ziele hinten anzustellen.

„Ich glaub, ich hab’ ein ganz gutes Zeitmanagement. Also, ich kann ganz gut Aufgaben unterscheiden, welche wichtig sind und welche nicht. Und ich kann Termine ganz gut einhalten. Oder bisher hat’s ganz gut geklappt /schmunzeln/. Ja ich denk, ich bin auch bereit, in Phasen, wo man wirklich mehr ranklotzen muss, das dann auch zu tun. Und mein Privatleben dann vielleicht einen Tick runter zuschrauben und zu sagen, okay, Arbeit geht jetzt vor. Ich muss die nächste Woche halt ein bisschen mehr tun, um halt Termine hinzukriegen.“ (724)

²⁰¹ „Oder man lässt sich die Überstunden halt auszahlen. Wenn man merkt, okay, so in den nächsten ein, zwei Monaten, da wird immer eine ganze Menge zu tun sein. Oder man keine Lust hat auf en freien Tag oder so, was vielleicht auch sein kann (schmunzeln). Dass man das denn einfach sich auszahlen lässt.“ (571)

Allerdings geht diese Leistungsorientierung auf Kosten von zusätzlichen Überstunden, insbesondere in Phasen von intensiver Projektarbeit. Überstunden werden nur auf das Gleitzeitkonto übertragen, wenn absehbar ist, dass die freien Tage auch wirklich vom Konto entnommen werden können. Ansonsten lässt sie sich den größten Teil der Überstunden auszahlen. Die Praxis ihrer Kontoführung zeigt, dass sie keinen systematischen Plan hat, um z. B. Zeiten für eigene Zwecke anzusparen. Zeiten werden aufgrund der betrieblichen Zeitbedarfe angesammelt und werden in ruhigen Zeiten stunden- oder tageweise wieder abgefeiert, bzw. ausgezahlt. Aber eine eigene Strategie steckt nicht dahinter. Da sie keine genauen Kenntnisse über die Kontoobergrenzen besitzt, könnte ihr Umgang mit den Überstunden als naiv bezeichnet werden. Auf die Frage, wie viel Stunden sie auf das Konto aufstocken kann, meint sie erst beliebig viele Stunden, schränkt dies aber wieder auf sehr geringe zehn bis 15 Stunden pro Monat ein. An anderer Stelle glaubt sie, dass alles, was über einer 40-Stunden-Grenze liegt, verfällt. Schränkt dies jedoch gleich wieder mit der Alternative ein, in diesem Fall sich die Zeit auszahlen zu lassen. Im Vergleich der Betriebsfälle offenbaren sich die fehlenden Sanktionsmöglichkeiten der Konten. Das Überstundenverhalten von Frau Böttcher kann dahingehend interpretiert werden, dass entweder kaum Problembewusstsein vorhanden ist oder dass die Überstundenproblematik für sie keinerlei Relevanz hat. Es kann auch ein Indiz dafür sein, dass die betriebliche Arbeitszeitkultur Überstunden nicht thematisiert, bzw. Zeitbegrenzungen einen untergeordneten Stellenwert besitzen.

c) Orientierung an Standards

Neben ihrem situativen Umgang ist Frau Böttcher an verschiedenen Stellen bemüht alltägliche Arbeitsabläufe zu standardisieren und zu routinisieren, um Prozesse effektiver und auch für andere transparenter zu gestalten. Ein Beispiel hierfür ist die Gestaltung eines vereinfachten Ablagesystems für die Studenten.

„Mein Ziel ist es letztlich, dahin zu kommen, dass auch jeder Werkstudent genau so Sachen bearbeiten kann, wenn ich mal Urlaub hab oder krank bin oder so. Dass die genauso auch wissen, okay, da kommt eine Mail rein, da will jemand was, wie muss ich vorgehen. Das ist einfach und ich denke auch, man wird auch schneller, wenn man Abläufe hat, die man kennt. Ja wenn die einem irgendwo in Fleisch und Blut übergegangen sind, dann überlegt man nicht und kommt nicht ins Rotieren, sondern weiß okay, ich muss jetzt das und das machen.“ (305)

Nach eigenen Angaben versucht sie Überstunden in Grenzen zu halten und mit der normalen Arbeitszeit auszukommen. Die Orientierung an Normen und Zeitstandards ist an verschiedenen Stellen zu beobachten. Formulierungen wie ein „klassischer 8-Stunden-Tag“ oder „normale Zeiten“ verweisen auf den normativen Charakter von kollektiven Zeitstandards. Sie signalisieren eine zeitliche Referenzgröße, die allerdings für die Zeitpraxis von Frau Böttcher nur bedingt wirkungsvoll ist, wie das Überstundenvolumen zeigt. Auffällig ist ihre starke Orientierung am Zeitraum eines Monats; bei der Projektplanung wie auch bei der Bewirtschaftung ihres Gleitzeitkontos dient der Monat als Bezugsrahmen ihrer zeitlichen Aktivitäten. Wichtig sind die normativen Begrenzungen in der Einschätzung ihrer individuellen Grenzen. Tägliche Arbeitszeiten über neun Stunden, lange Arbeitszeiten, bei denen sie nach 18 Uhr nach Hause kommt, sowie heiße Projektphasen, die sich über mehrere Wochen erstrecken, belasten sie und greifen ihre körperlichen und psychischen Ressourcen an. Normalität hat für sie auch die Funktion der Referenzgröße zur Begrenzung von Überstunden.

„Aber letztlich will ja keiner freiwillig, sag ich mal, unnötig arbeiten oder unnötig lange arbeiten, um jetzt nur auf möglichst viele Überstunden zu kommen. Also das ist mein Ziel auf keinen Fall. Also ich bin froh, wenn ich einen normalen Arbeitstag hab. Und dann ist es okay, wenn's wirklich phasenweise so ist, dass man länger arbeiten muss.“ (487)

Auswirkungen auf die Work-Life-Balance haben sich bereits bemerkbar gemacht. Regelmäßige Sporttermine (Jogging) scheitern oft daran, dass sie abends öfter länger arbeitet und eine Verschiebung des Arbeitstages nach vorne ungerne vornimmt. Die meisten Freizeittermine werden ebenfalls auf das Wochenende verlagert, da an Werktagen nicht absehbar ist, wie lange und/oder anstrengend der

Arbeitstag sein wird. Insgesamt kann eine starke Ambivalenz festgestellt werden zwischen Orientierung an normalen Zeitstandards und der Anpassung an betriebliche Erfordernisse mit Extensivierung und Intensivierung der Arbeitszeiten. Auch zwischen den Freiheitsgraden in der Arbeitsorganisation und Zeitgestaltung, die der Betrieb offeriert und den eigenen Verantwortlichkeiten resultieren Widersprüche, die zum Beispiel in die Überstundenpraxis münden.

7.6.2 Herr Wagner: Analytischer Zeitumgang

Herr Wagner ist 33 Jahre alt und Projektleiter im Betrieb D. Er ist diplomierter Ingenieur und ein Nettoeinkommen von ca. 60.000 Euro im Jahr. Herr Wagner lebt mit seiner Freundin zusammen und das Paar hat keine Kinder. Sein Vater ist ebenfalls Ingenieur, seine Mutter ist gelernte Kauffrau.

Konkrete Arbeit und Status im Betrieb

Herr Wagner arbeitet wie Frau Böttcher in Betrieb D und ist Lieferstufenmanager eines Projektes, das sich in der Endphase befindet. Diese Hierarchiestufe entspricht einem Co-Projektleiter, der den Projektleiter bei seinen Leitungsaufgaben unterstützt. Da die Leitungsaufgaben faktisch nicht so stark getrennt sind, arbeiten Co-Leiter und Leiter weitgehend auf einer Ebene („Je nachdem wer Zeit hat, kümmert sich darum.“ 59). Darüber hinaus stehen beide zwei weiteren Teilprojektleitern vor, die wiederum für bestimmte Bereiche zuständig sind. Da der Projektleiter oft außerhalb des Betriebes beim Kunden vor Ort Gespräche führen muss, besteht dann die Aufgabe von Herrn Wagner darin, den Projektleiter zu vertreten. Zu seinen Tätigkeiten, gehört es, die eingehenden Fehlermeldungen zu sammeln und die Fehlerbehebungen zu koordinieren und zu archivieren. Die eingehenden Meldungen werden kurz ausgewertet und dann werden die Arbeitspakete auf die verschiedenen Entwickler im Projekt verteilt. Diese Tätigkeit muss Herr Wagner über den ganzen Tag verteilt wiederholen, so dass die Fehlermeldungen stets auf dem neuesten Stand sind und aktualisiert werden und Aufträge zur Fehlerbehebung zeitnah herausgegeben werden können.

Gewöhnlich kommt Herr Wagner morgens ins Büro und checkt erst einmal seine E-Mails. Danach werden die eingehenden Fehlermeldungen aufgenommen und überprüft. Aktuell wird eine Generalprobe für eine bevorstehende Inbetriebnahme organisiert. Hierbei hat Herr Wagner die Aufgabe, die verschiedenen Ergebnisse der Generalprobe zu sammeln, zu systematisieren, statistisch aufzuarbeiten und die Ergebnisse für die Projektbeschäftigten sowie für den Kunden transparent zu kommunizieren. Außerdem beaufsichtigt er die Integration von verschiedenen Softwarepaketen in ein größeres Gesamtprodukt. Zuvor war er außerdem für die Kontrolle des Entwicklungsfortschritts zuständig. Als Bindeglied zwischen dem Projektleiter und den Realisierern und Realisiererinnen hatte er die Aufgabe, den jeweiligen Arbeitsstand mit dem Soll-Stand abzugleichen. Wenn es zu zeitlichen Verzögerungen kommt, müssen diese angezeigt werden und neue Verabredungen im Projektteam sowie mit dem Kunden getroffen werden. An der Schnittstelle zwischen dem Kunden und dem Projekt ist es ein weiterer Teil seiner koordinativen Aufgaben, die Probleme, die von Kundenseite an ihn herangetragen werden, an die richtigen Stellen zu vermitteln.

„Ich muss nicht dem Kunden alle fachlichen Fragen beantworten können. Aber ich kann dem Kunden sagen, wer dem das sagen kann als Beispiel. Also das ist ganz wichtig, dass man nicht versucht, alles selber zu machen, sondern eben delegiert.“ (477)

Projektarbeit

In dem Projekt sind durchschnittlich zwischen 25 und 30 Beschäftigte engagiert. Die Anzahl der Beschäftigten variiert dabei sehr stark, je nach der Arbeitsphase, in der es sich befindet. Das aktuelle Projekt hat insofern eine besondere Stellung inne, weil es erstens seit mehreren Jahren besteht und aus verschiedenen Vorgängerprojekten hervorgegangen ist und zweitens eine sehr variable Struktur besitzt, die immer wieder neue Teilprojekte ermöglicht, die miteinander integriert werden müssen. Für diese Teilprojekte sind verschiedene Teilprojektleiter verantwortlich, die unter Umständen in mehreren Projekten „den Hut aufhaben“. Außerdem wird das eigentliche Projekt („Realisierungsprojekt“) durch ein Spezifizierungsprojekt ergänzt, das in der Anfangsphase die Definitionen des Projektauftrages übernommen hatte und nun als begleitendes Korrektiv weiter arbeitet. Es soll Variationen, Modifikationen und sich ändernde Kundenwünsche („Change Request“) berücksichtigen und in die Projektstruktur ein-

passen. Projektleiter und Co-Projektleiter des Realisierungsprojektes sind ebenfalls involviert. Über diese parallele Projektstruktur wird einerseits die Flexibilität im Projekt sichergestellt und der Gesamtverlauf im Blick behalten.

Für die aktuelle Generalprobe der Inbetriebnahme ist es erforderlich, dass ein großer Personenkreis die Koordination mit überwacht und kontrolliert. Neben den vier Teilprojektleitern sind weitere Beschäftigte miteinbezogen, um den Prozess der Generalprobe zu steuern, der sich über viele Tage und in mehreren Schichten vollzieht. Flexibilität wird auch durch die Kooperation im Team garantiert. Jeder Beschäftigte ist selbst dafür verantwortlich, sich in der Abwesenheit einen Vertreter oder eine Vertreterin zu organisieren. Für Herrn Wagner bedeutet dies vor allem eine enge Abstimmung mit dem Projektleiter. Bei der Urlaubsplanung zum Beispiel müssen sich beide darüber verständigen, dass einer von ihnen im Projekt erreichbar ist.

Die Kundenorientierung hat im Unternehmen D eine große Bedeutung. Sowohl in der Orientierungsphase des Projektes, der Spezifizierung, als auch während der Produktentwicklung wird auf sich ändernde Kundenwünsche reagiert. Die Projektstruktur ist so konzipiert, dass permanente Flexibilität und damit weitgehende Kundenorientierung gewährleistet ist. Bereits in der Projektierungsphase ist es so, dass der Kunde wesentlich mehr Bedarfe („Themen“) und Anforderungen an das zu entwickelnde Produkt hat, als dann tatsächlich entwickelt werden kann. Dazu muss eine Priorisierung der zu erreichenden Ziele abgesteckt werden. Je nach der Dringlichkeit, die der Kunde vorgibt, werden dann die Veränderungen in Angriff genommen. Auffallend ist die große Projektflexibilität, die mit einer Reihe von organisatorischen Maßnahmen hergestellt wird und quasi täglich auf Veränderungen auf Seiten des Kunden reagieren kann. Zwei parallele Strukturen – Spezifikationsprojekt und Realisierungsprojekt sowie eine doppelte Fehlerbehandlung – sorgen für eine sehr variable Organisation und eine nahezu perfekte Kundenorientierung, die bei jeder „Regung“ des Kunden prompt eine Antwort parat hält. Schließlich trägt auch die Selbstorganisation der Beschäftigten auf personeller Ebene zu einer reibungslosen Flexibilität bei. Hier ergeben sich allerdings die größten Schwierigkeiten und die Vertretungsregelung erweist sich als eine Schwachstelle der Projektgestaltung.

Rolle des Vorgesetzten

Als Vorgesetzter ist es Herrn Wagner wichtig, eine Arbeitssituation zu schaffen, die es erlaubt, unterschiedliche Menschen mit verschiedenen Charakteren zusammenzubringen und ein konstruktives Arbeitsklima herzustellen, auch wenn nicht alle Projektbeschäftigten auf einer persönlichen Ebene positiv miteinander kommunizieren. Da sich ein Projektteam aus sehr heterogenen Persönlichkeiten zusammensetzt, erscheint es ihm geboten, sich auf einer sachlichen Ebene auszutauschen.

„Ja, ein Projekt kann auch laufen, wenn die Leute im Projekt untereinander kein hervorragendes Verhältnis haben. Es kommt auch immer drauf an, auf welcher Ebene, ob man sich gegenseitig sympathisch findet oder ob man einfach auch gut zusammen arbeiten kann. Das muss ja nicht dasselbe sein. Es kann sein, dass ich meine, Mitarbeiter B ist ein Arschloch, ich mit dem trotzdem gut zusammen arbeiten kann. Ich möchte nur abends kein Bier mit ihm zusammen trinken. Oder ich finde, Mensch Frau so und so super nett und mach auch privates mit den Leuten. Aber zusammen arbeiten, da bin ich schon froh, dass die im anderen Projekt arbeitet. Also es ist beides möglich.“ (553)

Die Unternehmensleitung ist darauf bedacht, individuelle Führungsstile zu unterstützen. Jeder Vorgesetzte hat seinen eigenen Stil, der sich individuell entwickeln darf, ohne durch eine strikte Vorgabe durch das Management oder die Firmenphilosophie in bestimmte Bahnen gelenkt zu werden.

„Ja natürlich, jeder Vorgesetzte ist anders. Es gibt Menschen, die sehr aggressiv vorgehen und es gibt Menschen, die etwas zurückhaltender vorgehen. Und jeder versucht seine Interessen oder die Ziele, auf seine Art und Weise durchzusetzen, je nachdem wie er es für richtig hält.“ (273)

Herr Wagner bezeichnet seinen eigenen Führungsstil in bewusster Abgrenzung zu aggressiven Formen als zurückhaltend und beharrlich. Dabei geht er bewusst auf seine Untergebenen zu und versucht,

in Gesprächen seine Führungsrolle in kommunikativen Formen auszufüllen. Wichtig ist ihm dabei, einerseits nicht „per order de Mufti“ vorzugehen, sondern im Dialog seinen Standpunkt zu vertreten und andererseits klare Ansagen zu machen, wenn es Schwierigkeiten gibt.

„Ich würde meinen Führungsstil also nicht als aggressiv, aber als beharrlich charakterisieren. Ich versuche schon, den Leuten entgegenzukommen und ihnen nicht nur zu sagen, was sie tun sollen, sondern versuche, mit ihnen zu sprechen. Wie sie das machen, überlasse ich ihnen. Und wenn's Probleme gibt, dann spreche ich auch mit ihnen darüber. Und sage nicht nur, ich brauch' das bis dahin, und wie du es machst, ist mir egal. Das mach' ich nicht.“ (283)

Führung

Die Führungsstruktur ist im Betrieb durch eine Matrixstruktur gekennzeichnet, das heißt neben der Linienorganisation, die durch fachliche Merkmale differenziert ist, ist auf horizontaler Ebene die Projektorganisation das zweite Hierarchieprinzip. Als Co-Projektleiter hat Herr Wagner damit drei unmittelbare Vorgesetzte, den Projektleiter, einen Projektgruppenleiter als Fachvorgesetzten und einen weiteren Projektgruppenleiter, der für die Projektebene verantwortlich ist und zu denen er ein gutes bis sehr gutes Verhältnis hat. Betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen werden von Herrn Wagner regelmäßig in Anspruch genommen.

Autonomie

Wenn die Termine für die verschiedenen Produkte festgelegt wurden, besteht wenig Spielraum in der Projektkoordination. Abgesehen von Fehlerbehebungen, die auch bis zur endgültigen Inbetriebnahme zeitnah und flexibel abgearbeitet werden muss, folgt der Projektablauf relativ strikten Regeln.

„Also, wenn wir zum 1. April eine Software in den Werkstest abliefern müssen, dann müssen wir sie dann auch abliefern. Da bleibt eigentlich gar kein Spielraum. Spielraum bleibt insofern, als der Werkstest natürlich auch nicht alles auf einmal testet, sondern wir können Teile schon in den Werkstest geben und denen sagen, testet erst mal das, damit habt ihr genug zu tun und später Features nachliefern. Zur Abnahme geht das aber nicht mehr. Da muss halt vom Werkstest schon vorher alles durchgetestet sein. [...] Also es ist Aufgabe vom Projektleiter und von mir auch zu signalisieren, wenn wir meinen, dass die Ampel auf Rot gestellt werden muss oder auf Gelb. Also wenn wir Bedenken haben, dass wir Termine nicht halten können, dann müssen wir das signalisieren.“ (235)

Als Co-Projektleiter hat Herr Wagner dagegen verschiedene Möglichkeiten, seine Autonomie in der Projektgestaltung auszuschöpfen. Bei Projekten, die relativ ähnlich strukturiert sind, gibt es die Möglichkeit einerseits auf die bewährten Abläufe zurückzugreifen oder andererseits neue Wege auszuprobieren, um Tools und Verfahrensweisen zu verbessern. Bei neuen Projekten ohne vorherige Erfahrungswerte sind die Spielräume besonders groß, da wenige Einschränkungen gegeben sind und viel Raum zur Erprobung neuer Möglichkeiten zur Verfügung steht.

„Wenn ein völlig neues Projekt aus der Taufe gehoben wird oder jetzt eine neue Lieferstufe kommt, die jetzt zum Beispiel läuft, die hat einen völlig andern Charakter, dann ist natürlich meine Aufgabe zu überlegen, wie kann man die Verfahren jetzt verbessern. Oder welche neuen Verfahren führt man ein, um die Ziele zu erreichen /ah ja/. Also beispielsweise welche Software für die Entwicklungsumgebung nimmt man? Welche Tools benutzt man? Welche Verfahrensweisen führt man ein, um Fehlermeldungen oder Fehlerbehebung zu machen? Das ist dann eigentlich flexibel. Das ist auch Sache vom Projektleiter und von mir, sich da was vorzugeben /ah ja/.“ (259)

Konfliktumgang

Konflikte existieren für Herrn Wagner so gut wie keine. Außer den Vertretungsregelungen, bei denen sich die Beschäftigten im Falle ihrer Abwesenheit selbständig um einen Ersatz kümmern müssen, werden keine Probleme genannt. Arbeitszeitkonflikte werden sogar explizit verneint.

„Bei Arbeitszeiten gibt es eigentlich für mich persönlich keine Konflikte.“ (516)

Aus seinem selbst beschriebenen Führungsstil kann ein zurückhaltender, aber wenn erforderlich auch zupackender, offener Konfliktumgang gefolgert werden. Insgesamt bleiben die Ausführungen von Herrn

Wagner weitgehend auf seine eigene Rolle als Vorgesetzter beschränkt. Offensichtlich macht er sich Gedanken über seinen Führungsstil und ist bemüht, sich von aggressiven Formen abzugrenzen. Er selbst pflegt einen korporativen und auf Dialog bedachten Stil, der aber keineswegs mit Laisser-faire verwechselt werden soll. Wenn Beschäftigte Schwierigkeiten haben, dann werden klare Absprachen und konkrete Vorgaben besprochen. Deutlich wird auch die Ergebnisorientierung mit dem Motor der Terminvorgaben, der die Autonomiespielräume der Arbeitsgestaltung stark einschränkt.

Arbeitszeitorganisation

Im Moment arbeitet Herr Wagner durchschnittlich 45 bis 50 Stunden pro Woche bei einer vertraglichen Arbeitszeit von 35 Stunden pro Woche. Dies ist vor allem dem besonderen Charakter des aktuellen Projektes und der Endphase geschuldet. In dem vorherigen Projekt belief sich seine durchschnittliche Wochenarbeitszeit auf 45 Stunden. Über Gleitzeittage konnte er einen Teil der Überstunden auch wieder abbauen. Allerdings bedeuten die regelmäßigen 45 Stunden auch eine durchschnittliche Mehrarbeit von fünf Stunden pro Woche, die systematisch anfällt und wahrscheinlich nur zu einem Teil abgefeiert wird. Ein fester Punkt der täglichen Arbeitszeitgestaltung ist der relativ gleichförmige Arbeitsbeginn um acht Uhr morgens, der jeweils noch durch die Bahnfahrtzeiten variieren kann und durch das Aufstehen. Eine feste Mittagspause zwischen 30 Minuten und einer Stunde – wenn in der Stadt noch Erledigungen gemacht werden müssen – ist die zweite Konstante im Tagesverlauf (12 Uhr bis 13 Uhr). Das Arbeitsende ist dagegen flexibel und richtet sich nach den betrieblichen Anforderungen. Um 17 Uhr ist der Zeitpunkt für das früheste Arbeitsende, meist beendet Herr Wagner seine Arbeit zwischen 18 Uhr und 18 Uhr fünfzehn. Oft kommt er aber auch noch später nach Hause.

Arbeitszeitflexibilität wird nahezu ausschließlich dazu verwendet, um Arbeitszeitschwankungen im Projektverlauf abzufedern. Wenn im Projekt viel zu tun ist, arbeitet Herr Wagner mehr und umgekehrt, wenn es das Projekt erlaubt, kann er seine Arbeitszeiten einschränken. Dies wird besonders deutlich im Zusammenhang der Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Privatleben.

„Ich finde auch gut, dass wir Gleitzeit haben. Starre Zeiten fänd’ ich nicht gut für meine Freizeitgestaltung und vor allem nicht gut für die Projektarbeit.“ (591)

Diese flexible Arbeitszeitgestaltung mit den großzügigen Überstunden- und Gleitzeitregelungen bewertet Herr Wagner sehr positiv. Allerdings nutzt Herr Wagner das Gleitzeitkonto vor allem, um die Arbeitszeiten auszudehnen. Das Gleitzeitkonto kann maximal auf 40 Plusstunden im Monat aufgestockt werden. Was darüber hinaus geht, wird entweder abgeschnitten und verfällt, es kann ausgezahlt werden oder als letzte Möglichkeit auf eines der beiden Langzeitkonten transferiert werden.

„Also in der Regel lass ich mir die Stunden auszahlen /ah ja/. Also zumindest in Projektphasen, in denen ich überhaupt nicht seh’, dass ich Überstunden abfeiern könnte.“ (367)

Überstunden sind ein ganz normales Kennzeichen des Zeitarrangements von Herrn Wagner. Diese schwanken zwischen fünf Stunden pro Woche in normalen, ruhigeren Projektphasen und zehn Stunden in heißen Phasen. Anders als Frau Böttcher sieht Herr Wagner aufgrund seiner Leitungsaufgaben keine Möglichkeiten, von zu Hause aus zu arbeiten. Die Urlaubsplanung ist auch langfristig gut möglich, da Herr Wagner sich nur mit seinem Vertreter dem Projektleiter absprechen muss. Außerdem sind die kritischen Zeiten innerhalb eines Projektes um die Meilensteine herum meistens gut vorhersehbar. Die Wochen vor den Inbetriebnahmen, am Ende der Realisierungsphase sowie Übergänge in die verschiedenen Tests markieren die wichtigsten Zeiträume, an denen kein Urlaub genommen werden kann. Schwierig wird es nur bei relativ kurzen Projekten, da sich danach wiederum andere Projekte anschließen.

„Bei Projekten, die relativ kurz laufen, ist dieser Zeitraum dann natürlich endlich, in dem man das voraus-sagen kann.“ (423)

Herr Wagner trifft insgesamt relativ wenig Aussagen über sein Zeitarrangement, was dahingehend interpretiert werden kann, dass er seine Arbeitszeitgestaltung als nicht problematisch bewertet. Inner-

halb der Variationsbreite seiner Überstunden sind quasi zwei feste Zeitmuster festzustellen. In hektischen Projektphasen wird die wöchentliche Arbeitszeit ausgedehnt und in ruhigen Phasen wieder eingeschränkt, wobei der Arbeitsbeginn und die Mittagspause als konstante Elemente die Angelpunkte des täglichen Zeitablaufs bilden.

Arbeitszeitschwankungen dienen im Zeitarrangement von Herrn Wagner ausschließlich ökonomischen Zwecken und tragen dazu bei, die „pulsierenden“ Zeitbedarfe des Projektes zu realisieren. Dagegen können die festen Fixpunkte als Rahmensetzung von Herr Wagner bezeichnet werden, die seinem Arrangement sehr viel Stabilität verleihen. Die stressigen Projektphasen werden von Herrn Wagner durchaus als belastend empfunden. In dieser Zeit werden seine Freizeitaktivitäten, über die er sich nicht im Einzelnen äußert, stark reduziert zugunsten von mehr Zeit für die eigene Regeneration. In diesen Phasen fällt es ihm auch schwer, von der Arbeit abzuschalten. Dafür macht Herr Wagner auch explizit die Arbeitszeitsituation verantwortlich.

„Die Belastung äußert sich darin, dass ich dann manche Abende keine Lust habe, große Sprünge zu machen, sondern mich dann eher ausruhe. Darin kann sich das äußern. Hm, wie kann sich das noch äußern? Das kann sich darin äußern, dass man Schwierigkeiten hat, abzuschalten abends, weil man sich halt noch intensiver damit beschäftigt. Also so äußert sich das bei mir zum Beispiel.“ (434)

Begrenzungen der Arbeitszeit werden von ihm als Einschränkung weiterer betrieblicher Flexibilität durchaus positiv bewertet, die wie im Fall von Telearbeit noch nicht ausgereizt ist.

Belastungen

Trotz des spürbaren Zeitdrucks haben sich bei Herrn Wagner gesundheitliche Auswirkungen der Belastungen noch nicht bemerkbar gemacht. Wird der Zeitdruck zu groß, dann versucht Herr Wagner seine Arbeitsstrategien zu variieren und zum Beispiel vor einer absehbaren intensiveren Arbeitsphase schneller zu arbeiten, um sich mehr Zeit zu schaffen. Wird der Druck dann größer, ist die Delegation von Aufgaben eine wichtige Ressource, um die Situation zu bewältigen. In seiner Funktion als Co-Projektleiter hat er permanent den Blick auf die Belastungssituationen der Beschäftigten und vermittelt Unterstützung, wenn einzelne Beschäftigte keine Kapazitäten mehr besitzen. Obwohl sich noch keine gesundheitlichen Konsequenzen zeigen, werden die Belastungen durch die heißen Projektphasen und die damit verbundenen zeitlichen Drucksituationen von Herrn Wagner deutlich wahrgenommen. Auch aufgrund seiner Vorgesetztenfunktion ist er für dieses Risiko sensibilisiert.

Zeitbalancen

Herr Wagner lebt mit seiner Partnerin zusammen, beide haben keine Kinder. Über die zeitlichen Verpflichtungen außerhalb der Erwerbsarbeit, sprich Familienarbeit, Freizeitaktivitäten oder sonstige Aktivitäten lässt er sich nicht aus. Lediglich an einer Stelle bewertet er seine Vereinbarkeitssituation als positiv. Auch auf mehrere Nachfragen geht er Fragen nach Aktivitäten und Zeitverpflichtungen im Nichterwerbsbereich konsequent aus dem Weg. Dies kann dahingehend interpretiert werden, dass er eine klare Trennung zwischen beiden Lebensbereichen gezogen hat und er seinen privaten Bereich stark in Schutz nimmt.

Motivation

Herr Wagner äußert sich insgesamt wenig emotional zu Aspekten seiner Tätigkeit oder seiner betrieblichen Arbeitsbedingungen. Stattdessen sind im Interview vorwiegend Bewertungen der Dringlichkeit und Wichtigkeit von Aufgaben zu finden. Nur an einer Stelle werden die arbeitsintensiven Phasen des Projektes mit den vielen Überstunden explizit als nicht zufriedenstellend bezeichnet. Im Vordergrund steht für Herrn Wagner die technisch-organisatorische Abwicklung eines Projektes. Fragen der Autonomie in der Arbeit oder der Kooperation werden eher nüchtern analysiert und bewertet. Dies wird zum Beispiel deutlich, wenn Herr Wagner über die Bedeutung von Selbstmotivation spricht. Hier betont er den technischen oder funktionalen Aspekt von Motivation und weniger die inhaltlichen Faktoren. Moti-

vation ist für ihn ein wesentliches Moment einer optimalen Leistungsverausgabung. Arbeitszeit wird von ihm lapidar als eine mathematische Gleichung von Leistung betrachtet.

„Also, wenn man keine Motivation hat, dann kann man nicht die Leistung bringen, die man potenziell erbringen kann. Wenn sich jemand nicht völlig rein hängt, dann sind die Ergebnisse natürlich nicht so gut. Vor allem ist Leistung ja auch Arbeit pro Zeit.“ (294)

Seine Ausführungen zu seinen beruflichen Plänen reihen sich ein in die kurzen und sachlichen Schilderungen über seine Arbeitszeitgestaltung und die Projektorganisation. Ein roter Faden (Projektmanagement) dient ihm als grobe Richtschnur, die dann weiter differenziert wird. Außerdem unterscheidet er die Reichweite seiner beruflichen Zielvorstellungen.

„Meine weiteren beruflichen Pläne sind erst mal noch weiter zu gehen auf dieser Projektmanagement-Schiene. Und da auch noch mehr Erfahrung zu sammeln und noch mehr Verantwortung zu übernehmen und noch größere Projekte mitzumachen. Das ist so der rote Faden für die nächsten Jahre. Und verfeinert würde ich noch gerne in noch modernere Projekte rein gehen mit objektorientierten Entwicklungsmethoden. Das ist so das Nahziel.“ (625)

Die Loyalität zum Betrieb ist bei Herrn Wagner ausgeprägt. In einer heißen Projektphase würde er nicht in Betracht ziehen, sich frei zu nehmen und das Projekt zu verlassen. Seinen Projektleiter, der normalerweise die Vertretung übernimmt, würde er in diesem Fall nicht im Stich lassen.

„Aber ich würde mir nicht in einer heißen Phase Urlaub machen. Also Urlaub heißt 14 Tage oder so und in der heißen Phase, und wenn man dann alleine die Projektleitung macht, dann ist das nicht unbedingt gut.“ (405)

Besonders deutlich bringt Herr Wagner den Vorrang der betrieblichen Zeitanforderungen vor den persönlichen Bedürfnissen bei seiner Gleitzeitpraxis zur Geltung. Hier werden beide Seiten direkt miteinander in Beziehung gesetzt und priorisiert.

„Ich finde auch gut, dass wir Gleitzeit haben. Starre Zeiten fänd' ich nicht gut für meine Freizeitgestaltung und vor allem nicht gut für die Projektarbeit.“ (591)

Aufgrund seiner Position hat sich Herr Wagner als Vorgesetzter soziale Kompetenzen erworben und sich mit den gruppenspezifischen Aspekten von Projektarbeit auseinandergesetzt. Dies wird in den Passagen über die Zusammensetzung des Projektteams und deren Kriterien offensichtlich. Auch hier überwiegen rationale Überlegungen und Argumente, wie wichtig z. B. gegenseitige Sympathien im Projektteam sind. Insgesamt kann von einer nüchternen und stark analytischen Bewertung seiner Arbeit gesprochen werden. Auch wenn kaum stärkere Adjektive oder Adverbien benutzt werden, geschweige denn emotionale Beschreibungen seiner Arbeit und der Arbeitszeitgestaltung, ist ihm die „Lust“ an der Funktionalität seiner Arbeitstätigkeit anzumerken. Die verschiedenen Projekte sollen in gewünschter Form fertiggestellt werden und dabei versucht er seine eigene Rolle als Co-Projektleiter gut auszufüllen. Betriebliche Vorgaben sind für ihn ganz selbstverständlich die bestimmenden Koordinaten, Kritik wird höchstens am Verhalten der Beschäftigten geübt und damit erfüllt er wiederum seine Vorgesetztenfunktion.

Zeitumgang

Sein individueller Zeitumgangsstil lässt vor allem als ein sehr analytischer Zeitumgang beschreiben. Auffallend ist der sehr reflexive und analytische Umgang mit Zeit. Dies wird am eigenen Zeitmanagement besonders deutlich. Im Interview nehmen die Passagen zu diesem Thema den größten Platz ein. Ansonsten überwiegen die eher knappen, sachlichen und wenig emotionalen Ausführungen zu anderen Themen (z. B. individuelles Zeitarrangement, Konflikte, Vorgesetzte). Die hohe Komplexität verschiedenster Führungsaufgaben in einem großen Projektumfeld mit ständig sich ändernden Bedingungen stellt das Zeitmanagement vor besondere Herausforderungen, bzw. wird im Zeithandeln von Herrn Wagner die ganze Spannweite seines Tätigkeitsspektrums sichtbar. Ein von ihm selbst bezeichneter ruhiger und besonnener Umgang mit stressigen oder schwierigen Situationen verweist auf seinen ratio-

nalen und oft distanziert erscheinenden Umgang mit Zeit. Hier wird eine eher kognitive Strategie erkennbar, das Zeithandeln über gedankliche Prozesse zu strukturieren und wenige Emotionen zuzulassen, was auch in den fehlenden Adjektiven und Adverbien im Sprachstil von Herrn Wagner seinen Ausdruck findet. Von allen durchgeführten Interviews war dies das kürzeste. Dieser knappe auf das Wesentliche konzentrierte Blick spricht ebenfalls für eine hohe Selbstreflexion. Alle Themen, die über die Interviewfragen hinausgehen und besonders Themen außerhalb der Erwerbsarbeit bleiben sehr nebulös. Auch dies kann als eine Schutzmaßnahme interpretiert werden, den lebensweltlichen Bereich nicht zu problematisieren. Feste Größen in der alltäglichen Zeitgestaltung sind der Arbeitsbeginn um acht Uhr, eine Mittagspause zwischen 30 und 60 Minuten und das offene Ende des Arbeitstages. Die relativ festen Zeitmuster, zwischen denen er in arbeitsintensiven und ruhigen Projektphasen pendelt, können als eigensinnige Begrenzungen der betrieblichen Zeitflexibilität interpretiert werden, die ein Gegengewicht zum hektischen Projektalltag bilden.

Sein rationaler und bewusster Zeitumgang macht sich in der Kennzeichnung seines eigenen Zeitmanagements bemerkbar. Unterschieden werden verschiedene Tätigkeitstypen, die nach Dringlichkeit und Wichtigkeit differenziert werden und unterschiedliche Erledigungsstrategien nach sich ziehen. Zum Beispiel haben laufende Aufgaben, die immer wieder täglich oder im Projektverlauf zu bearbeiten sind, eine geringe Wichtigkeit und dienen als variable Aufgabenmenge, die zwischen wichtigeren Tätigkeiten abgearbeitet werden. Oft drängen sich Probleme in den täglichen Arbeitsablauf, die aufgrund ihrer Wichtigkeit sofort in Angriff genommen werden müssen und alle anderen Aufgaben nach hinten schieben.

„Also einmal habe ich diese Aufgaben, die irgendwie laufend sind. Die plan’ ich nicht fest ein. Da guck ich nach, wenn ich Zeit hab. Gut, manche Sachen ergeben sich von allein, dadurch dass grade ein dringendes Problem anliegt, was alle anderen Probleme in den Hintergrund drängt. Und dann wird das natürlich sofort angegangen. Ansonsten bei anderen Problemen, die auftauchen, die priorisier’ ich entsprechend und ordne sie denn irgendwo ein.“ (459)

Stapeln sich zu viele Aufgaben, dann versucht er mit unterschiedlichen Strategien den Terminstau in den Griff zu bekommen. Entweder werden Aufgaben umorganisiert, um neue Zeitfenster einzurichten, oder es wird versucht, in bestimmten Bereichen schneller zu arbeiten und sich auf diese Weise Zeit freizuschaffen. Funktioniert auch das nicht, dann organisiert er sich Hilfe oder delegiert die Aufgaben an andere Beschäftigte (bzw. den Projektleiter). Darüber hinaus lässt er sich intensiv über weitere individuelle Zeitmanagementtechniken aus. Bereits bei der alltäglichen Zeitplanung am Morgen werden die Aufgaben bewertet, gewichtet und durchgeplant. Nicht so wichtige Termine, die aber gegenüber dem Kunden oder Beschäftigten versprochen wurden, werden extra im Terminkalender gekennzeichnet und werden mit einer Erinnerungsfunktion versehen. Auch bleibt immer noch genügend Flexibilität, um die Aufgabenplanung an neue Bedingungen anzupassen.

„Also so ein starres Schema habe ich irgendwie gar nicht.“ (490)

Insgesamt wird ein sehr komplexes Zeithandeln deutlich, das sehr viele Anforderungen unter einen Hut zu bringen versucht. Neben Routinetätigkeiten wird eine Vielzahl von unterschiedlich wichtigen, dringlichen und vereinbarten Aufgaben miteinander synchronisiert. Dabei gilt es einerseits zeitliche Muster zu etablieren, die diese Vielfalt in einem bestimmten Schema berücksichtigen und darüber hinaus genügend Spielraum für kurzfristige Änderungen lassen.

Sein ehrgeiziges und ambitioniertes Zeithandeln tritt in der von ihm thematisierten Verknüpfung von Arbeitszeiten und Leistung zutage.

„Vor allem Leistung ist ja auch Arbeit pro Zeit. Und wenn man sehr ehrgeizige Ziele, ja wenn man sehr ehrgeizige Zeitpläne einhalten möchte, braucht man dafür Motivation. Also mir geht das so. Ich kann mir auch vorstellen, wenn man ziemlich frustriert ist und völlig angekotzt ist, trotzdem die Ziele zu erfüllen. Aber ich denke, das wird dann schwerer.“ (297)

Auch die Selbstkontrolle spielt für Herrn Wagner eine große Rolle bei der individuellen Zeitgestaltung. Bei der Selbstmotivierung, der Erstellung eigener Ziele und der bewussten Strategie auf verschiedenen Zeitsituationen zu reagieren, setzt Herr Wagner auf analytische Überlegungen und selbst bestimmte Verhaltensweisen. Diese gehorchen einer inneren Logik, die auch unter dem Druck von Selbstkontrolle durchgesetzt werden.

„Wenn man sich selber vornimmt, Mensch bis morgen muss das Ganze durch sein und man sich das vornimmt, dann spielt der Druck natürlich auch eine Rolle. Und das spielt dann eine Rolle für die Priorisierung, in der man die Aufgaben angeht.“ (322)

Arbeitszeitflexibilität mit den vielfältigen Formen der Kontobewirtschaftung und der Wahl zwischen Geldauszahlung oder Anfüllen der Konten wird von Herrn Wagner sehr begrüßt. Schließlich kommt sein Zeitverhalten dem sehr offenen und kundenorientierten betrieblichen Zeitregime entgegen, das dem Projekt viel Flexibilität abverlangt. Insgesamt zeigt sich bei Herrn Wagner aber eine ambivalente Einschätzung der zeitlichen Autonomie. Neben vielen Freiheiten bei der Zeitverfügung machen sich die restriktiven Folgen von Überstunden negativ bemerkbar.

Auch ein positiver Leistungsdruck ist für Herrn Wagner motivierend und ein wichtiger Bestandteil seiner Leistungsfähigkeit. Wenn dieser allerdings zu hoch wird, dann versucht er mit Strategien und Techniken dagegen zu lenken und überbordende Ansprüche abzufedern. Die gleichen Techniken, die er bei sich selbst anwendet, überträgt er auf Überlastsituationen seiner Projektbeschäftigten. Wird der Druck zu groß, dann versucht er helfend zu vermitteln. Wichtig ist ihm auch dabei auch eine realistische Einschätzung von Zeitdruck. Wird der Bogen „Zeitdruck“ überspannt und die Menschen überfordert, dann führt sich dieses Instrument ad absurdum. Auf die richtige Dosierung von Zeitstress und ein ausgewogenes Verhältnis von motivierendem Leistungsdruck und Erkennen der Leistungsgrenzen kommt es bei der Arbeitszeitgestaltung an.

„Ja, um Ziele zu erreichen, setze ich mich unter einen positiven Druck. Also wenn ich merke, dass ich eigentlich selber zu viel Druck aufbaue oder von außen versucht wird, zu viel Druck aufzubauen, dann versuche ich das zu kanalisieren und fernzuhalten. Ich versuche es auch von den Mitarbeitern fernzuhalten. Wenn meinewegen Druck vom Kunden kommt, dann da auch als Puffer zu fungieren. Also es hat keinen Sinn, sich so weit unter Druck zu setzen, dass man völlig kopflos wird und eigentlich von seinen bewährten Verfahrensweisen abrückt. Und nur noch Stückwerk fabriziert oder irgendwelchen Pfusch, um es so flapsig auszudrücken.“ (308)

Die Selbstsorge wird bei Herrn Wagner groß geschrieben. Erst recht, wenn gesundheitliche Risiken drohen, versucht er Umgangsstrategien anzuwenden, die darauf gerichtet sind, pfleglich mit den eigenen Kräften umzugehen sowie eine psychologische Hygiene zu betreiben, d. h., sich nicht durch die eigenen Begrenzungen verunsichern zu lassen.

„Also es bringt halt meiner Meinung nichts, sich so unter Druck zu setzen. Also wenn es einen gesundheitlich belastet, ja, dann heißt das ja schon, dass man sich selber auch stark unter Druck setzt. Und man muss halt auch irgendwann sagen, okay, es ist einem klar, das muss bis dann und dann fertig sein. Und es ist sehr schwierig. Aber mehr als sein Bestes geben, geht halt nicht. Und darüber muss man auch irgendwie den Druck abriegeln.“ (447)

Auch die rigide Trennung von Erwerbsarbeit und Privatleben ist eine Begrenzungsstrategie, um den überbordenden betrieblichen Anforderungen Einhalt zu gebieten. Dagegen werden Stress und Zeitdruck von Herrn Wagner durchaus ambivalent beurteilt. Als Motivationshilfe und Steuerungsinstrument wird Zeitdruck in bestimmten Dosen befürwortet. Werden aber Grenzen der Belastung überschritten, dann ist Stress für ihn eher ein Ausdruck für zeitliches Missmanagement, auf das kurzfristig mit Aufgabenverlagerung reagiert werden kann, langfristig aber keine erfolgversprechende Strategie ist.

„Also, Stress ist ja irgendwie was Negatives oder mehr schon ein Symptom. Was man erst mal hat, sind viele Aufgaben oder viel Arbeit vor sich. Und Stress heißt ja nur, dass man mehr oder nahezu viel Arbeit hat, wie man gerade eben erledigen kann. Oder mehr als man grade erledigen kann. Und (.) es nützt nichts.

Da muss man einfach jemanden warten lassen oder was abgeben. (.) Oder halt irgendwelche Sachen abkürzen, die nicht so wichtig sind.“ (497)

Seine persönliche Vorgehensweise beim Umgang mit Stress ist eine ruhige und sachliche Betrachtung der Aufgaben. Wird der Druck immer größer, versucht er sich von diesem Aufgabenpaket innerlich zu distanzieren und auf die einzelnen Aufgaben zu konzentrieren. Aber auch diese Bewältigungsstrategien haben ihre Grenzen, wenn der Zeitdruck weiter anwächst.

„Ich versuch Stress halt fernzuhalten. Das geht natürlich auch nicht immer. Es gibt natürlich besondere Probleme, die sehr wichtig sind und sofort behoben werden müssen. Und da kann man natürlich nichts machen. Das ist dann natürlich auch Stress. Ich bin ja kein Übermensch, aber ich versuch's halt von mir fernzuhalten und das ruhig und besonnen zu machen. Das ist zumindest ein Vorsatz, aber man kann es natürlich nicht immer hinkriegen.“ (505)

Seine starke Loyalität gegenüber dem Betrieb und seine Einbindung in die Führungsebene sind Hinweise für eine starke Identifikation mit den betrieblichen Zielen. Seine fehlende Kritik an Prozessen der betrieblichen Ökonomisierung sowie sein kaum interpretierbares Konfliktverhalten lassen den Schluss zu, dass auch bei diesen Themen seine Fähigkeit des „Fernhaltens“, also des Ausblendens zum Tragen kommt. Insgesamt sind im Zeitumgangsstil von Herrn Wagner einerseits moderne Elemente des Zeithandelns wie das ausgeprägte Zeitmanagement identifizierbar, andererseits sind konventionelle Elemente wie klassische Begrenzungsstrategien zu finden. Gleichzeitig fehlt eine kritische Sichtweise, was die ökonomischen Anforderungen und Impulse betrifft. Hier werden die zeitlichen Standards von Projektarbeit trotz der hohen Reflexionsfähigkeiten überhaupt nicht problematisiert. Das analytische, rationale und sehr auf der kognitiven Ebene basierende Zeitverhalten kann als eigenständige Strategie interpretiert werden, die hohen Anforderungen von subjektiver Arbeit und subjektivierten Arbeitszeitbedingungen zu erfüllen und mit eigenem Leben zu füllen.

7.6.3 Herr Falter: Zeiteffizienter Arbeiter

Herr Falter ist 37 Jahre alt und seit zwei Jahren Projektbeschäftigte im Betrieb R. Er ist ausgebildeter Ingenieur für Feinwerke und elektronische Geräte und hat ein Nettoeinkommen von ca. 60.000 Euro im Jahr. Seine Mutter ist Fernmeldetechnikerin, sein Vater ist Maurer. Herr Falter ist verheiratet und das Paar hat drei Kinder im Alter von vier, neun und zwölf Jahren. Frau Falter arbeitet Teilzeit.

Konkrete Arbeit und Status im Betrieb

Herr Falter ist seit zwei Jahren in der Firma angestellt und aktuell in drei verschiedenen Projekten tätig. Zwei davon befinden sich in der Schlussphase und sollen bald zu Ende geführt werden. Seine Hauptaufgabe besteht darin, ingenieurstechnische Probleme zu lösen, die mit Wärmeerzeugung und Wärmeabfuhr von elektrischen Instrumenten oder Baugruppen zu tun haben. Die Beschaffenheit von Materialien und Gehäuseabmessungen der elektrischen Geräte spielt dabei eine große Rolle. Schon in der Vordefinitionsphase eines neuen elektronischen Gerätes sollen die auftretenden Wärmeprobleme beseitigt werden. Da nur zwei Beschäftigte des Betriebes über diese Spezialkenntnisse zum Thema Wärmeabfuhr verfügen – er und seine Chefin, die vorwiegend mit administrativen Aufgaben beschäftigt ist und kaum selbst zum Konstruieren kommt, – besitzt er einen besonderen Status im Betrieb.

Am gestrigen Arbeitstag wurden darüber hinaus Zeichenunterlagen auf den neuesten Stand bringen, Tests vorbereitet, verschiedene CAD-Modelle berechnet und für die Fertigung vorbereitet. Herr Falter hat zuvor in einer Firma gearbeitet, die durch ständiges Umorganisieren und Personalentlassungen wenig Kontinuität vermittelt hat. Herr Falter war anfangs nur für den Geschäftsbereich Hörfunk zuständig, erweiterte aber seine Aufgabenbereiche, weil immer mehr Gruppenleiter entlassen wurden und die verbliebenen Konstrukteure immer mehr Aufgaben übernehmen mussten. Als schließlich auch die Firmenphilosophie eine neue Ausrichtung erhielt und man Gruppenleiter ohne spezifische Fachkenntnisse eingesetzt hatte, die als Querdenker neue Impulse setzen sollten, wurden die Fachkräfte wieder herabgestuft und zu „technischen Zeichnern“ degradiert. Besonders aufgestoßen hat es Herrn Falter, dass der neue Gruppenleiter Anweisungen erließ, obwohl er keine technischen Kenntnisse besaß.

Projektarbeit

Der Projektverlauf ist aus der Sicht von Herrn Falter straff organisiert. Da sich in seinem Fachgebiet die Flexibilitätsanforderungen aufgrund der Materialbeschaffenheit in Grenzen halten²⁰², ist er an einem reibungslosen Projektablauf interessiert. Heikel sind für Herrn Falter die längeren Leerlaufzeiten, wenn die Tests stattfinden und er wenig zu tun hat. Um solche Phasen zu überbrücken, ist es für Herrn Falter unumgänglich, in verschiedenen Projekten – möglichst in unterschiedlichen Phasen – beteiligt zu sein. Hier ist es die Aufgabe der Projektleiter dafür zu sorgen, über Projektdatenbanken einen kontinuierlichen Arbeitsanfall zu organisieren, die Arbeitsphasen der Projekte so zu synchronisieren, dass die unterschiedlichen Tätigkeiten auf die Fachkräfte verteilt werden und neue Projekte bereits dann zu akquirieren, wenn die alten Projekte noch laufen. Dass der reibungslose Ablauf per Projektdatenbank nicht immer funktioniert, zeigt sich am mehrmaligen Überlaufen des Gleitzeitkontos während verschiedener heißer Projektphasen bzw. der Überschneidung arbeitsintensiver Phasen in mehreren Projekten. Schwierig waren bisher auch die langwierigen Überführungen der Dokumente in das Produktmanagementsystem. Bis vor kurzen war er auch mit dieser administrativen Aufgabe betraut; erst seit Kurzem wurde eine technische Zeichnerin eingestellt, die diese gesetzlich vorgeschriebenen Dokumentationen vornimmt und damit die Aufgaben.

²⁰² „Ich hab da so weniger Probleme von der konstruktiven Seite aus, da kann man kaum noch was dran ändern. Die Physik lässt sich nicht betrügen.“ (118)

Die Arbeit von Herrn Falter ist stark durch eine kooperative Struktur gekennzeichnet. Seine Aufgabe besteht darin, bestimmte Produkte von seinen Kollegen und Kolleginnen zu übernehmen, zu überarbeiten und wiederum an andere Abteilungen weiterzuleiten. Neben den üblichen Besprechungen kann es immer wieder vorkommen, dass ad hoc Lösungen zu suchen sind, die Kollegen und Kolleginnen aus anderen Abteilungen an ihn herantragen. Durch die rege Kooperation mit den verschiedenen Beteiligten des Projektes wird eine Flexibilität der Konstruktion und Erprobung sichergestellt. In dieser Weise bestimmen Kooperationsprozesse seine alltäglichen Arbeitstätigkeiten ganz wesentlich. Herr Falter bezeichnet dies als „echte Teamarbeit“, in der ein vertrauensvoller Umgang und auf Gegenseitigkeit beruhende Beziehungen wichtig sind:

„Beziehungsweise es ist ja nicht so, dass wir uns alle abkapseln, sondern also mehr oder weniger tagtäglich kommt es zu Erfahrungsaustauschen, Nachfragen von meiner Seite oder von anderer Seite an mich heran. Das ist schon mehr oder weniger echte Teamarbeit. Es werden auch Zuarbeiten an mich herangetragen. Dass zum Beispiel Kabel fertiggemacht werden müssen oder so, die dringend gebraucht werden. Da muss ich mich mal schnell drum kümmern, die Sachen liegen lassen, damit die Kollegen weiterkommen. Ein Geben und Nehmen ist das.“ (206)

Deutlich wird zugleich gegenüber den jüngeren Kollegen und Kolleginnen ein anderer, routinierterer Umgang mit Kollegialität oder Teamwork. Während die Jüngeren bei Problemen unmittelbare Hilfe einfordern, charakterisiert Herr Falter sein Verhalten als professionell und erfahren.

„Meist sind die Kollegen mit ihrem Herzen so beschwert, dass die sofort ihren Stein da loswerden wollen.“ (445)

Aber manchmal können die intensiven Kooperationsbeziehungen aber auch immer wieder Konflikte hervorbringen, wie ständige Unterbrechungen durch das Nachfragen der jungen Kollegen und Kolleginnen.

„Für die Kollegen ist das einfacher sofort in Hörer: Kommt mal runter und guckt euren Mist an, den ihr hier gemacht habt oder so. Und dann muss man da runter rennen und sich das anschauen. Und dann feststellen, dass dann vielleicht mal die Platine nicht richtig gelaufen ist, dass da ein Fehler ist. Wie's so ist, man hat tatsächlich einfach mal falsch gedacht und ich kann dann die Arbeit korrigieren.“ (448)

Unterstützt wird die gute Kooperation durch eine wenig hierarchische Struktur. Die geringe Projekttiefe und das gute Betriebsklima („lockere Atmosphäre“) fördern den Austausch auf der horizontalen Ebene. Wichtig sind ebenfalls die Freiheiten, die von der Gruppenleiterin (der einzigen Fachkollegin) eingeräumt werden. Gegenteilige Erfahrungen in anderen Betrieben haben seinen Blick für die betrieblichen Hierarchien geschärft, die aufgrund ihrer starren Struktur für die Misserfolge in seiner letzten Firma verantwortlich waren.²⁰³ Nicht zuletzt trägt der Betriebsrat ebenfalls zu einem positiven Betriebsklima bei. Bei den Themen Überstunden und Ausgleich von Zeitkonten werden Ausnahmen bewilligt, weil Herr Falter im Gegenzug zum Freizeitausgleich Konzessionen bei den Kontogrenzen gemacht werden. Die generelle Bereitschaft, die Überstunden beschäftigungsneutral abzufeiern, wird vom Betriebsrat mit großzügigen Überstundenregelungen honoriert. Kundenbeziehungen spielen in der Arbeit von Herrn Falter keine Rolle, da vorwiegend in internen Projekten gearbeitet wird und der Kontakt zu den Kunden nicht in seinen Aufgabenbereich fällt.

Vorgesetzte

Herr Falter äußert sich sehr wohlwollend zu seinen Vorgesetzten und zu dem partnerschaftlichen Umgang mit den Beschäftigten. An verschiedenen Stellen verweist er immer wieder auf seine negativen Erfahrungen mit hierarchischen Strukturen in anderen Betrieben. Entscheidungsspielräume und

²⁰³ „In der Firma, wo ich vorher gearbeitet habe, war das doch sehr hierarchisch angeordnet. Und das war nicht immer sehr ein Zuckerlecken dort. (.) Und daran ist die Firma auch mehr oder weniger dran kaputt gegangen. Die gibt's kaum noch die Firma.“ (220)

Weisungsstrukturen haben für ihn einen großen Einfluss auf seine Arbeiten und seine Arbeitszufriedenheit.

„Ja, eigentlich in dieser Firma sehr ... (.) Ja, mir fehlt das Adjektiv dazu (schmunzelt). Also ich kann mich nicht beklagen. Ich finde das sehr schön.“ (218)

Eine lockere Atmosphäre oder es „läuft auf lockerer Ebene ab“ sind Charakterisierungen, mit denen Herr Falter die Beziehung zur Leitung beschreibt. Sein Verhältnis zur direkten Vorgesetzten begründet sich aus der besonderen Konstellation, dass die Gruppenleiterin die einzige Person im Betrieb mit gleichen Fachkenntnissen ist und entsprechend seine fachlichen Arbeiten bewerten, kontrollieren und wertschätzen kann. Das Verhältnis zu ihr wird als ausgesprochen gut und kameradschaftlich bewertet. Es ist auch für das gute Betriebsklima ein wesentlicher Punkt. Für dieses benennt Herr Falter drei Punkte: die vorhandenen Freiräume bei der Arbeitsgestaltung, den persönlichen Umgang untereinander und die Unterstützung durch die Vorgesetzte.

Aus der Matrixstruktur mit den verschiedenen Zuständigkeiten in Linie (hier: Gruppe) und Projekt ergeben sich nur wenige organisatorische Überschneidungen. Das ist zum einen in der relativ kleinen Beschäftigtenzahl des Unternehmens begründet. Zum anderen hängt es damit zusammen, dass seine Fachvorgesetzte wenig mit inhaltlich-fachlichen Dingen beschäftigt ist. Herr Falter hat entsprechend viele fachliche Freiheiten und ist vor allem den verschiedenen Projektleitern gegenüber verantwortlich. Hin und wieder muss er auch Aufgaben für seine Gruppenleiterin erfüllen, die er jedoch gut neben den laufenden Projektaufgaben erledigen kann. Die flachen Hierarchien mit den wenigen Hierarchiestufen sind ihm sehr wichtig. Die seltenen Eingriffe von oben stellen sicher, dass Herr Falter eigenverantwortlich sein Arbeiten im Projektteam ausfüllen kann. Allerdings bleibt im Mitarbeitergespräch eine gewisse Skepsis, ob seine Interessen auch wirklich auf den höheren Leitungsebenen Berücksichtigung finden: Seiner direkten Vorgesetzten vertraut er, da sie sich für ihn einsetzt.

„Ja, wird sich zeigen, ob dann meine Wünsche, die die Gruppenleiterin angebracht hat, ob die umgesetzt werden oder nicht. Darauf könnte ich jetzt keine Antwort geben, ob das wirklich effektiv war oder nicht. Das kann ich hier gar nicht sagen.“ (282)

Auch den Strukturwandel, der vom Mutterkonzern vor zwei Jahren initiiert wurde, wird von Herrn Falter kritisch betrachtet. Ziel des Wandels ist die größere Berücksichtigung der Beschäftigten und die Stärkung der Eigenverantwortlichkeiten. Dazu wurde im letzten Jahr eine Beschäftigtenbefragung durchgeführt, die zu dem Ergebnis kam, dass Mitarbeitergespräche regelmäßig durchgeführt und die Kommunikation zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten intensiviert werden sollen. Allerdings haben die Kommunikationsprozesse zwischen Herrn Falter und seiner Vorgesetzten auch informell ohne den von oben eingeleiteten Strukturwandel gut funktioniert: Bei Schwierigkeiten, Beratungsbedarf oder beruflichen Anliegen konnte er seine Vorgesetzte immer ansprechen, die sich dann für ihn eingesetzt hat.

„Aber es war schon immer so, dass ich dann, wenn ich Probleme habe oder was, zu meiner Kollegin hingegangen bin. Und hab gesagt, also wir müssen was umändern. Und wenn's sich dann umsetzen ließe, wurde es dann auch in Angriff genommen. [...] Ja, was jetzt formell so umgesetzt werden soll, das war bei uns schon mehr oder weniger informell im täglichen Leben so mit drin. Also auch wenn ich sag, ich möchte gerne mal diese Schulung oder was besuchen kurzfristig, dann musste sie erst mal mit ihrem Budget übereinkommen. Und gucken, ob das geht. Und in den meisten Fällen hat sie gesagt, na zwei, drei Tage, das werden wir schon irgendwie auf die Reihe bringen.“ (309)

Betriebliche Weiterbildung wird von der Firmenleitung eine große Bedeutung beigemessen, sie wird regelmäßig während der Arbeitszeiten angeboten. Dies hat laut Herrn Falter auch den Vorteil, dass mehr Weiterbildungsveranstaltungen wahrgenommen werden, als wenn sie nach der Arbeit, in der privaten Zeit durchgeführt würden. Herr Falter wird sogar von seiner Chefin aufgefordert, aus dem Bildungsprogramm Qualifikationen auszuwählen.

„Und das finde ich also, wie das hier gehandhabt wird, finde ich schon sehr gut. Weil in der anderen Firma, wenn man da selbst eine Fortbildung machen wollte, dann war das meist so, dass die sich erst mal von den Kosten quer gestellt haben. Da musste man also wirklich intensiv begründen warum. Da lief es aber grundsätzlich in der Freizeit ab und zwar nach der Arbeitszeit 15, 16 Uhr. Und da war man doch nicht mehr so aufnahmebereit und deswegen hat man das dann beiseite geschoben.“ (664)

Zu Problemen mit Vorgesetzten kommt es insbesondere, wenn Vorgesetzten für Verzögerungen eines neuen Projektes verantwortlich sind. Mit dem Verweis auf uneffiziente Arbeitsabläufe und steigenden Kosten werden die Verursacher von Herrn Falter kritisiert.

„Ich hatte ein Projekt am Anfang des Jahres gehabt, das zog sich über eineinhalb Jahre hin, weil der Projektleiter sich nicht im Klaren wurde, was er eigentlich haben möchte. [...] So und natürlich, das war kein sehr effektives Arbeiten, weil man da mehrere Anläufe nehmen musste. Und das war dann ziemlich kostenintensiv, möchte ich mal sagen. So sollte man nicht arbeiten. Aber es liegt in der Persönlichkeit des Leiters. Da hab ich keinen Einfluss drauf. Wenn der das so verschleppt auch, die Entwicklungsaufträge mit den Unterschriften zu bekommen, dann ja, ist das unangenehm.“ (413)

Berufsbiografische Erlebnisse in einer alten Firma und die dort aufgetretenen Führungsprobleme haben tiefe Spuren bei Herrn Falter hinterlassen. Eine Erkenntnis jener Zeit ist die Wichtigkeit der Fachkenntnisse von Vorgesetzten, die erst die Führungsautorität legitimieren. Durch Umstrukturierungen in der Führungsebene und Personalabbau wurden diese Prinzipien verletzt und führten seiner Meinung zu einem späteren Konkurs der Firma.

Autonomie und Kontrolle

Der Projektleiter und die Gruppenleiterin haben die Gesamtverantwortung des Projektes. Herr Falter, wie die einzelnen Projektbeschäftigten, sind allerdings für ihre Zeitvorgaben selbst verantwortlich. Autonomes Arbeiten ist ein wesentliches Charakteristikum seiner Tätigkeiten. Innerhalb der Rahmenbedingungen, die durch die Vorgesetzten/Kunden vorgegeben sind einerseits und den Teamabläufen mit den Abhängigkeiten von den anderen Projektbeschäftigten andererseits hat Herr Falter sehr große Spielräume bei seiner Arbeitsgestaltung. Diese Autonomie wird vorwiegend durch die flexible Arbeitszeiteinteilung realisiert, die Herr Falter vor allem nutzt, um seine Aufgaben für das Projekt zu erreichen. 40 bis 50 Wochenstunden bilden den zeitlichen Spielraum („dazwischen kann ich mich bewegen“), innerhalb dessen seine „Aktivitäten“ umgesetzt werden können. Der Abbau von Gleitzeitguthaben richtet sich zwar vorrangig an den Projektgegebenheiten, wenn die heißen Phasen vorbei sind, kann sich Herr Falter die Zeiten frei auswählen. Meistens werden Feiertage oder Urlaube genutzt, um diese zu verlängern.

Von direkter Kontrolle ist an keiner Stelle des Interviews die Rede. Im Zusammenhang mit dem frühen Arbeitsbeginn und der privaten Stunde vor dem Arbeitsbeginn bezeichnet er seine Arbeitsgestaltung als selbstbestimmt und selbstverantwortlich:

„Bei der Arbeitszeit überwacht mich auch keiner, das ist doch Eigenverantwortung, dass man nicht die Zeit für Privates denn verbummelt. Und da gab's bisher keine Probleme.“ (335)

Auch wenn die Arbeitszeiten formal abgestempelt werden, existiert eine persönliche Zeiterfassung, in der die Projektzeiten aufgeschrieben werden. Diese werden eigenverantwortlich geführt und sind relevanter als die abgestempelten Zeiten. Wenn Herr Falter morgens um fünf eine Stunde vor dem Arbeitsbeginn abstempelt, dann werden diese Vorgänge nicht von den Vorgesetzten kontrolliert. Insofern sind Formen von Vertrauensarbeitszeit festzustellen.

Konfliktumgang

Beim Umgang mit Konflikten zeigt sich, dass einerseits ein großes Problembewusstsein bei Herrn Falter vorhanden ist. Andererseits äußert sich dieses Wissen in einem sehr defensiven Konfliktverhalten. Die Toleranz gegenüber Unterbrechungen belegt sein geduldiges Verhalten gegenüber seinen Kollegen und Kolleginnen. Und auch gegenüber chaotischen Managementstrukturen (wie in der alten Firma) nimmt er

Veränderungen erst mal hin, ohne sich zu beklagen – auch wenn die Probleme auf der Hand liegen. Erst wenn die Situation ausweglos erscheint, sind Arbeitswechsel und Flucht die Reaktion im Krisenfall. Aus diesen Erfahrungen wird ein defensives Konfliktverhalten sichtbar. Zunächst werden alle Veränderungen bereitwillig akzeptiert und sich mit den ständig verändernden Gegebenheiten arrangiert.

„Und man mehr oder weniger zum besseren technischen Zeichner degradiert wird. Dann ist das also sicher auch eine Sache, die keinen Spaß macht. Wo man dann die Aufgabenstellung erst mal annehmen muss. Es bleibt einem ja nichts weiter übrig. Und dann im Nachhinein ja, sicherlich auch versuchen muss, das zu realisieren, so wie es gewünscht wird. Aber dann meistens doch so zu dem Punkt kommt, dass man dann sagt, also das geht nicht. Da muss man Punkte, stichhaltige Punkte müsste man da sammeln, um dann gegen die Wünsche des Vorgesetzten anzustinken. Bis der dann seine Meinung geändert hat. Und gesagt hat, naja, dann machen wir so, wie Sie denken. Und das war dann kein effektives Arbeiten mehr. Wenn man einfach viel zu viel Zeit verlor für Lappalien, die man schon in Erfahrung mitgebracht hat, dass es so nicht geht.“ (257)

Im aktuellen Betrieb befindet er sich in dem Konflikt zwischen starker Loyalität dem Unternehmen gegenüber und Kritik an Vorgesetzten, die er nicht direkt äußert, sondern in den Einschätzungen und Bewertungen gegenüber einem Vorgesetzten zum Ausdruck bringt. Sehr deutlich bemängelt Herr Falter das effektive Arbeiten des Vorgesetzten, das betriebswirtschaftlichen Grundlagen widerspricht und mit der Persönlichkeit des Vorgesetzten in Verbindung gebracht wird.

„So und natürlich, das war kein sehr effektives Arbeiten, weil man da mehrere Anläufe nehmen musste. Und das war dann ziemlich kostenintensiv, möchte ich mal sagen. So sollte man nicht arbeiten. Aber es liegt in der Persönlichkeit des Leiters. Da hab ich keinen Einfluss drauf. Wenn der das so verschleppt auch, die Entwicklungsaufträge mit den Unterschriften zu bekommen. Dann /schmunzelt/ ja ist das unangenehm.“ (417)

Die Formulierung „dann ist das unangenehm“ lassen sich so interpretieren, dass die Auswirkungen unangenehm für das eigene Projektmanagement sind, weil die Firma Schaden nimmt. Sie können ebenso unangenehm für den Vorgesetzten sein, der möglicherweise Schwierigkeiten bekommt, weil er sich inkompetent verhält. Aus dem ambivalenten Verhältnis zu seinen Vorgesetzten lässt sich die These formulieren, dass Herr Falter zwischen Aufgaben-/Pflichterfüllung und autonomen, kreativem Arbeitsverhalten hin und her gerissen ist. Seine Loyalität schwankt dabei zwischen Fatalismus und einem Co-Management, besser und effizienter zu arbeiten als die Vorgesetzten. Aus dieser inneren Zerrissenheit sind auch bestimmte Bewertungen von Herrn Falter verständlich, wie z. B. die Skepsis gegenüber dem Strukturwandel oder den Wirkungen von Mitarbeitergesprächen. Möglicherweise kann weiter gefolgert werden, dass er unter seinem Status als „Sachbearbeiters“ leidet und sich zu Höherem berufen fühlt. Im Fall von Herrn Falter wird deutlich, wie weit die Eigenverantwortung eines Projektangestellten ohne eigentliche Führungsverantwortung fortgeschritten ist. Herr Falter hat de facto Co-Managementaufgaben übernommen. Die starken Kompetenzen haben ihn zu dem Fachexperten im Betrieb prädestiniert. Aber noch viel entscheidender ist seine Bereitschaft, sich auch gedanklich auf betriebswirtschaftliches Denken einzulassen. Insofern sind Denkmuster zu erkennen, die denen des Arbeitskraftunternehmers zuzuordnen sind. Auch sein Handeln – und insbesondere sein Zeithandeln – ist an ökonomischen Kriterien orientiert (siehe weiter unten).

Arbeitszeitorganisation

Für Herrn Falter ist der Arbeitsbeginn jeden Tag der gleiche. Er fängt bereits um sechs Uhr morgens an zu arbeiten, dem frühesten möglichen Arbeitsbeginn. Bereits um fünf Uhr morgens setzt er sich an seinen Büroplatz, um in Ruhe Zeit für private Erledigungen zu haben. Erstaunlicherweise ist die Einhaltung der Betriebszeiten ein Argument für das ungewöhnliche Zeitarrangement. Vor sechs Uhr darf nicht gearbeitet werden, und entsprechend penibel befolgt er diese Regel. Das Wochenarbeitszeitvolumen schwankt zwischen 40 und 50 Stunden. Variabilität wird vorwiegend durch Spielräume beim Arbeitsende erreicht. Der Freitag ist der Tag in der Woche, an dem die größte Spannweite an Flexibilität ausgenutzt wird. An manchen Freitagen geht er bereits mittags, an anderen Freitagen ist er bis zum Abend

tätig und meist der einzige Kollege, der noch arbeitet. Oft wird – wie an den anderen Wochentagen – „auch bis in die Puppen“ gearbeitet. Arbeitszeitflexibilität erreicht Herr Falter, indem er in zeitliche Vorleistung geht und sein Gleitzeitkonto anfüllt, das er tage- bis wochenweise wieder ausgleicht.

„Ja, flexibel in dem Sinne, dass man sagt, 40 Stunden muss ich arbeiten, 50 Stunden darf ich höchstens arbeiten. Und in diesem Zeitrahmen bewegt sich das. Also, da ist einmal hier die vertragliche Forderung, die man hier hat und natürlich die gesetzliche Forderung. Dazwischen kann ich mich jetzt bewegen. Ich kann natürlich auch mal ein Gleitzeittag oder was dazwischen nehmen oder mal eine Woche oder so. Das ist dann mir überlassen, ob ich dann mein Pensum dann noch hinterher schaffe.“ (360)

Die Bewirtschaftung des Zeitkontos dient fast ausschließlich betrieblichen Zwecken. Der Aufbau erfolgt in Perioden mit viel Arbeitsanfall, also den heißen Projektphasen, der Abbau, in den Zeiten, in denen das Projekt ruhiger läuft. Arbeitsintensive und -extensive Phasen können sich mehrere Monate bis zu über einem halben Jahr erstrecken. Im letzten Jahr dauerte eine dieser Perioden sieben Monate von Februar bis August. Besonders deutlich kommt die Funktion des Zeitkontos im Zusammenspiel der Kollegen und Kolleginnen zum Ausdruck, die ihre arbeitsintensiven Phasen nacheinander im Projektverlauf erleben.

„Ja, ja das kann man nicht ausschließen, dass es mal zu Häufungen kommt. Das hatte ich also zum Beispiel in diesem Jahr gehabt, dass ich ja, also doch ab Februar bis August etwa, mehr oder weniger mein Gleitzeitkonto aufgebaut habe. Habe ich dann immer zu Feiertagen oder was immer abgebaut, abbauen musste. Aber dann auch wieder hinterher stramm ran, um jetzt meinen Part von den Projekten abschließen zu können, vor dem Urlaub. (.) Seit dem Urlaub geht's jetzt ein bisschen ruhiger, weil jetzt die ganzen anderen Kollegen Gleitstunden aufbauen dürfen für die Testverfahren und so weiter.“ (184)

Trotz der Obergrenze des Gleitzeitkontos von 60 Stunden wurden in heißen Projektphasen aber auch schon 120 Stunden zugelassen, was der Aussage widerspricht, noch keine Überstunden geleistet zu haben. Auch die Regelung nur 15 ganze Gleitzeittage pro Jahr nehmen zu können, wird nicht strikt befolgt. Herr Falter hat zum Jahresende bereits über 20 Gleitzeittage genommen, in Absprache mit dem Betriebsrat, der wiederum das Arrangement unterstützt, da Herr Falter seine Überstunden beschäftigungsneutral abbauen kann. Die Aussage von Herrn Falter, in der Firma noch niemals Überstunden gemacht zu haben, belegt, dass Überstunden nur als die Zeiten wahrgenommen werden, die entweder über dem Limit des Gleitzeitkontos liegen oder in Geld ausgezahlt werden, wie das berichtete Beispiel einer Kollegin verdeutlicht. Gründe für die Ablehnung von Überstunden (die seiner Definition entsprechen) sind zwei verschiedene.

„Weil Überstunden bringen mir nichts, da schlägt Vater Staat zudem zu (schmunzelt). Und ich habe die Erholungsphase nicht, die ich hinterher brauche. Und so nehme ich mir dann lieber ein, zwei Wochen frei manchmal und hab dann wenigstens eine Erholungsphase.“ (468)

Einerseits wird der Bezug zu den gesetzlichen Höchstgrenzen sehr drastisch hergestellt, denn das „Zuschlagen des Staates“ impliziert einen Verlust (z. B. von Zuschlägen). Andererseits wird auf die Schutzfunktion verwiesen, die seine Regenerationszeit gewährleistet. Mehrmals pro Jahr kommt es zu Arbeitszeithäufungen. Herrn Falter schöpft dann sein Gleitzeitkonto über die betrieblich festgelegte Grenze aus. Um Feiertage oder Urlaube herum konnten die Zeitsalden wieder abgebaut werden. Die Haupturlaubszeit im Sommer ist gut planbar. Die Urlaubswochen werden bereits zu Jahresbeginn erreicht und im Projektmanagementsystem vermerkt und gehen in die Grobplanung der verschiedenen Projekte ein. Lediglich in den Fällen, in denen sich der Projektbeginn lange hinzog, kam es vor, dass die Urlaubsplanung hinfällig wurde.

Konflikte unmittelbar zur Arbeitszeit hat Herr Falter in dieser Firma noch nicht erlebt. In anderen Firmen hat Herr Falter die Erfahrung gesammelt, auch mal längere Freizeitblöcke für Auszeiten zu nutzen. Um sein Zeitkonto wieder abzubauen, konnte er sich einen dreimonatigen Urlaub einrichten. Diese Möglichkeiten eines kurzen Sabbaticals werden ihm in der jetzigen Firma nicht geboten.

Insgesamt lässt sich bei Herrn Falter ein ausgeprägtes individuelles Arbeitszeitarrangement erkennen. Während der Arbeitsbeginn immer starr bleibt und eine private Vorlaufzeit hat, ist das Ende sehr variabel und reagiert auf die verschiedenen Anforderungen der Arbeitsinhalte ebenso wie auf persönliche Befindlichkeiten. Mit dem sehr frühen Beginn des Arbeitstages möchte Herr Falter den kompletten Tag für seine Zwecke nutzen. Auch an stressigen Tagen bleiben ihm immer noch Zeiten für sein Hobby und die Familie. Durch extreme Ausschöpfung des Gleitzeitrahmens nutzt er die betrieblichen Möglichkeiten voll aus und kann seine individuellen Zeitpräferenzen möglichst optimal ausschöpfen.

Belastungen

Durch die regelmäßigen langen Arbeitszeiten sind die Belastungen relativ groß. 40 bis 50 Stunden durchschnittlich in der Woche. Und in heißen Projektphasen kommen noch mehr Stunden dazu und füllen das Gleitzeitkonto über die Grenzen hinweg. Erst in den arbeitsintensiven Projektphasen werden die Arbeitszeiten von Herrn Falter als belastend angesehen und die normalen Regenerationszeiten reichen nicht mehr aus, um die normale Arbeitsleistung zu erbringen.

„Ja, zum Ende des Projektes hin bin ich schon belastet. Weil man denn doch mal eine Erholungsphase braucht und das nicht mehr mit einem Wochenende getan ist. Das reicht dann nicht mehr.“ (491)

Die Umstellung von einer 35-Stunden-Woche auf die 40-Stunden-Woche ist ihm relativ leicht gefallen:

„Ja, ich sag mal so, ich hatte ja schon mal eine 35-Stunden-Woche gehabt. Und man hat sich daran gewöhnt, die fünf Stunden extra zu haben und man hat sich auch wieder daran gewöhnt, acht Stunden zu arbeiten.“ (710)

Das Problem, das Herr Falter am stärksten belastet, sind Arbeitsunterbrechungen, die immer wieder anfallen. Insbesondere die jüngeren Kollegen und Kolleginnen fordern von ihm schnelle Hilfe bzw. schnelles Eingreifen ein, wenn sich Schwierigkeiten einstellen. Die mangelnde Konzentration durch die Unterbrechungen, die Unterbrechung des Arbeitsrhythmus, der zu Zeitverzögerungen führt und der Energieverlust durch das mehrmalige Umschalten der unterschiedlichen Arbeitstätigkeiten machen ihm besonders zu schaffen. Das können auch kurze Anrufe sein, die ihn aus der Arbeit herausreißen und seine eigene Zeitplanung durcheinanderbringen.

„Ja, störend wirkt sich das dann immer aus, also wenn man konzentriert in der Arbeit steckt und man plötzlich mit Tagesgeschäften oder was belastet wird. Das ist dann so, dass man manchmal ein bisschen unwirsch ist /schmunzelt/, wenn man momentan gar nicht so schnell abschalten kann, wie man jetzt wieder ein neues Thema aufnehmen muss. Und dann ist es aber hinterher auch wiederum so, dass man wieder eine gewisse Anlaufphase braucht, um wieder in das Projekt, was man eigentlich bearbeitet, hineinzukommen. Das sind immer so Zeitverzögerungen, die sich störend auswirken. [...] Das ist dann nicht so schön.“ (428)

Wie die zeitlichen Obergrenzen oder die gesetzlich vorgegebenen Höchstgrenzen werden Begrenzungen sehr wohl registriert und als Argumentationsmuster verwendet, um z. B. Erholzeiten zu rechtfertigen. Die einzige aktive Zeitlimitierung stellt die Gleitzeitobergrenze dar. Hier wacht der Betriebsrat über deren Einhaltung und Ausnahmeregelungen müssen extra eingeholt. Der Betriebsrat fungiert hier als betriebliche Institution, mit der Verhandlungen über die Arbeitszeit geführt werden. Das bereitet Herrn Falter aber keine Probleme, im Gegenteil lobt er einerseits die ausgehandelten Arrangements und steht andererseits ebenfalls hinter dem Ziel, Überstunden nicht auszahlen zu lassen und Regenerationszeiten zu schützen. Insgesamt sind bei Herrn Falter geringe Entgrenzungsprozesse, Fragmentierungen und gesundheitliche Belastungen festzustellen. Aber seine hohe Internalisierung von ökonomischem Druck birgt das Risiko von gesundheitlichen Belastungen.

Zeitbalancen

Herr Falter hat keine Probleme damit, Erwerbsarbeit und Familie miteinander zu vereinbaren, da seine Ehefrau Teilzeit arbeitet und vorrangig für die Erziehung der drei Kinder im Alter von vier, neun und zwölf Jahren verantwortlich ist. Durchschnittlich verbringt er werktags 30 bis 60 Minuten pro Tag mit den Kindern, wobei er vor allem mit seiner kleinen Tochter beschäftigt ist, die beiden größeren Söhne

verbringen viel Zeit mit sich und ihren Mitschülern und Mitschülerinnen. Außerdem sind sie durch ihre Computerspiele zeitlich beansprucht. Seine Kinder sind so erzogen, dass sie auch eigenverantwortlich Bereiche im Haushalt übernommen haben. Das Zeitbudget für die Kinder hängt davon ab, wie viel Zeit Herr Falter für sein zeitaufwendiges Hobby, das Verfassen von Artikeln, übrig behalten muss. Auch hier gibt es heiße Phasen, wenn Artikel eingereicht werden müssen. Im Durchschnitt wendet er täglich drei bis dreieinhalb Stunden dafür auf, an Wochenenden können es auch mal mehr Stunden sein, je nachdem, wie schnell der Artikel eingereicht werden muss.²⁰⁴ Erst in den „Leerlaufphasen“ ist Herr Falter wieder mehr mit seiner Familie zusammen. An den Wochenenden ist er deutlich länger mit seinen Kindern und der Ehefrau zusammen. Regelmäßige Familienzeiten sind im Familienalltag fest institutionalisiert: Das gemeinsame Mittagessen gegen halb vier, das die Ehefrau kocht, wenn er von der Arbeit nach Hause kommt, an Wochenenden das gemeinsame Familienfrühstück und nachmittags/abends findet das gemeinsame Fernsehen statt. Darüber hinaus sind die Essenszeiten flexibel, jeder isst, wann er will. Die gemeinsamen Freizeitaktivitäten sind meist auf Spielen und Tätigkeiten rund um die Wohnung beschränkt, im Sommer wird aber auch oft nach der Arbeit Fußball mit den größeren Jungen Fußball gespielt.

Die regelmäßige Hausarbeit beschränkt sich bei ihm auf mithelfende Aktivitäten, wobei es ihm keine Probleme bereitet, seine Frau beim Aufräumen der Wohnung oder Wäschewaschen zu unterstützen. Ein größerer Aktivitätsposten sind handwerkliche Arbeiten, in die er viel Arbeit und Energie steckt. Ein Großteil seiner Einrichtung (Schränke, Regale) ist von ihm selbst entworfen und gezimmert und zum Teil mit eigenen Malereien „nach Bauernart“ verziert. Besonders stolz ist er auf diese robusten Möbel, die nicht wie „Ikea-Möbel“ „beim ersten Angucken zusammenfallen“. Zudem ist er weiter künstlerisch aktiv, er malt Bilder, die auch die Wohnung verschönern. Aufgrund der klassischen geschlechtstypischen Aufgabenverteilung hat Herr Falter auch keine Probleme damit Erwerbsarbeit, Hobby, und Familie unter einen Hut zu bringen.

Motivation

Für eine zufriedenstellende Arbeit sind Herrn Falter neben der Entwicklungsarbeit im Rahmen seiner speziellen Tätigkeiten als Konstrukteur eine klare Aufgabenverteilung und Strukturen wichtig. Auch ein effizientes, ressourcen- und kostengünstiges Arbeiten ist ihm wichtig. Hierin drücken sich sein hohes Berufsethos und seine hohe Identifikation mit den betrieblichen Zielen aus. Am liebsten ist ihm eine abwechselnde Aufgabenstruktur von kreativen Arbeiten und administrativen Aufgaben, die weniger Konzentration erfordert und bei der er sich entspannen kann. Dies kollidiert jedoch mit seinen Vorstellungen von effizientem Arbeiten. Die früheren eher unproduktiven, „bürokratischen“ Tätigkeiten wurden von einer Kollegin übernommen, die extra hierfür eingestellt wurde. Vor die Wahl gestellt zwischen Leitungsfunktionen und Ingenieur Tätigkeiten, sind ihm die kreativen Arbeiten eines Konstrukteurs wesentlich lieber.

Über seine konkrete Arbeitsinhalte als Konstrukteur lässt er sich ganz selten aus. An einigen Stellen kommen seine längjährige Erfahrung zum Vorschein und die großen Fachkenntnisse, die er jüngeren Kollegen und Kolleginnen vermitteln kann. Aber eine Begeisterung oder eine Arbeitszufriedenheit für die konkrete Arbeit wird an keiner Stelle geäußert. Auch der Wunsch, nach einer möglichen Auswanderung aus Deutschland eine andere handwerkliche Tätigkeit zu übernehmen, spricht eher für ein routiniertes, abgeklärtes und gleichzeitig wenig forderndes Arbeitsverhalten. Herr Falter ist es gewohnt, als Konstrukteur sehr frei und eigenverantwortlich zu arbeiten. In seinem ganzen Berufsleben hat es nur eine kurze Phase nach dem Studium gegeben, in der er angeleitet wurde. Danach war er für seine

²⁰⁴ Über die Themen des Schreibens macht er keine Bemerkungen; zu vermuten ist aber, dass die Artikel nichts mit seiner Erwerbsarbeit zu tun haben, da er ansonsten wahrscheinlich darauf hingewiesen hätte.

Arbeitsergebnisse selbst verantwortlich. Diese Selbstverantwortung ging einher mit einer selbstbestimmten Zeiteinteilung und Zeitabschätzung für seine Projektstätigkeiten.

„Als ich von der Schule kam, wurde man erst mal an die Hand genommen, wie es so ist. Und ja nach einem knappen Jahr war denn schon seit eh und je jeder selber dafür verantwortlich, dass man die Entwicklungsvorhaben auf die Reihe bringt. [...] Das musste man dann alles selber erledigen. Da hat sich keiner mehr drum gekümmert. Man war denn auch dafür verantwortlich und rechenschaftspflichtig. Und daran hat sich auch nichts geändert.“ (140)

Im Laufe der Zeit sind diese Freiheiten, respektive Verantwortlichkeiten weiter gewachsen. Das selbstbestimmte, freie Arbeiten ist ebenfalls ein Bestandteil seines Berufshabitus' als Ingenieur:

„Ja, [...] wenn man den Ingenieur zu sehr einengt, dann bringt das auch nichts.“ (590)

In den Situationen, in denen die Arbeitsbereitschaft sinkt, kann er auch kurzfristig die Arbeitszeit reduzieren und dann von der Arbeit abschalten:

„Also wenn ich mal nicht so viel Lust habe oder was, dann möchte ich auch da eine Möglichkeit haben, auch mal früher nach Hause zu gehen.“ (627)

Ebenso zählt die kreative Arbeit des technischen Konstrukteurs und Entwicklers zu seinem Berufshabitus. Auch wenn ihm das Abschalten von der Arbeit relativ leicht fällt, kommt es vor, dass er nachts schlecht schlafen kann und dann über betriebliche Probleme nachdenkt. Dieses Nachdenken über Probleme und Lösungen ist ein ständiger Begleiter von ihm und lässt ihn auch zu Hause nicht ganz in Ruhe. Gerade in den ruhigen und entspannten Zeiten außerhalb der Erwerbsarbeit kommen Herrn Falter immer wieder gute Ideen und Impulse für seine Tätigkeiten. Diese Formen der Entgrenzung werden von ihm jedoch nicht problematisiert. Starre Arbeitszeiten in anderen Firmen, die er als geregelte Arbeitszeit bezeichnet, haben den Nachteil, dass sie zu instrumentellem Arbeitsverhalten führen. Flexible Arbeitszeiten dagegen ermöglichen kreatives Arbeiten und sind ein entscheidender Faktor für die eigene Motivation.

„Dann kommt auch diese Problematik, dass man dann sagt, okay, geregelte Arbeitszeit, prima, dann lass ich aber auch meinen Bleistift an einer bestimmten Stelle fallen. Also wenn man einem die Motivation raubt, auch für seine zeitlichen Planungen so ein bisschen kreativ zu sein.“ (592)

Auch in heißen Projektphasen sind kurzzeitige Auszeiten möglich. Allerdings wird von Herrn Falter nur auf den Krankheitsfall verwiesen, der immer eintreten kann. Andere Möglichkeiten wie selbst gewählte Optionen werden von ihm nicht ins Auge gefasst. Der Krankheitsfall führt dazu, dass sich der Zeitdruck für die Erledigung der Aufgaben verschärft. Hier zeigt sich das besondere Dilemma von eigenverantwortlichem Arbeiten, wenn keine Möglichkeit besteht, sich Entlastung zu organisieren.

„Man muss auch immer damit rechnen, dass jemand mal krank wird eine Woche. Da bleibt die Arbeit ja trotzdem liegen /ja/. Und da muss man ja wieder ranklotzen, wenn man aus der Krankheit zurückgekommen ist.“ (373)

Aus der Bereitschaft zu Eigenverantwortung und Selbstdisziplin resultiert das Problem, auch die Stresszeiten selbständig zu managen. Stress, als Herausforderung von außen „rangenommen“ zu werden und zugleich die Kompetenzen dafür zu besitzen mit diesen Situationen umzugehen, macht schließlich für Herrn Falter den Reiz von selbstverantwortlichem Arbeiten aus.

„Ja, also ich finde es gar nicht verkehrt, wenn man mal so ein bisschen rangenommen wird. Das Problem ist nur von unserer Seite – jetzt, da wir ja sehr eigenverantwortlich sind – dass wir uns eigenverantwortlich diesem Stress verhalten müssen. Und auch sehen müssen, dass wir das hinkriegen, sich selbst in die Disziplin zu nehmen.“ (564)

Eine sehr starke Erwerbsarbeitsorientierung ist für Herrn Falter charakteristisch. Im alltäglichen Leben spielen Vereinbarkeitsprobleme trotz der drei kleinen Kinder so gut wie keine Rolle. Das belegt unter anderem die relative Bedeutungslosigkeit seiner Wochenarbeitszeit für den Freizeit- und Familienbereich. Fünf Stunden mehr oder weniger Arbeitszeit sind für Herrn Falter ein Gewöhnungsproblem und

kein Vereinbarkeitsproblem. Möglicherweise lag dies auch daran, dass das Gesamtarbeitszeitvolumen keine wesentlichen Unterschiede aufwies.²⁰⁵ Arbeitsflexibilität und autonome Spielräume der Arbeitsgestaltung werden in den Dienst des Projektes bzw. der Aufgabenerfüllung gestellt. Ein Beispiel ist der Umgang mit dem Freitag, an dem für ihn die größten Flexibilitätsspielräume gegeben sind. An Freitagen hätte er die Möglichkeit auch schon mittags nach Hause zu fahren oder Erledigungen zu besorgen. In der Regel wird aber auch der Freitag extensiv für die Erwerbsarbeit ausgenutzt.

„Aber meist bin ich also Freitag auch bis in die Puppen hier /schmunzelt/. [...] Ja manchmal sogar bis um kurz vor fünf. (.) Da bin ich dann mehr oder weniger der Einzige, die dann noch da sind. Aber wenn's halt Sachen sind, die fertig werden müssen, dann muss man halt die Zeit ausnutzen. Und auch mal 50 Stunden die Woche arbeiten.“ (347)

Auch an anderen Stellen werden von Herrn Falter öfter die stillschweigenden Erwartungen der Firma geäußert. Unklar bleibt, ob sie nur von Herrn Falter in seinen Annahmen – quasi als vorausseilender Gehorsam – so gesehen werden oder ob auch das Management und die Vorgesetzten aktiv dazu beitragen.

„Und das denk ich mal schon, wird auch hier erwartet, dass man die Überstunden dann mitmacht. Zum Beispiel wenn man eine Besprechung hat oder was kurzfristig und zieht sich in die Länge. Hatte ich schon mehrfach den Fall gehabt, dass ich dann bis halb sechs über meine Arbeitszeit eigentlich hier saß.“ (573)

Die durchgängigen ökonomischen Argumentationslinien bei sehr unterschiedlichen Themenfeldern haben immer die Firmenstrukturen im Blick. Sein Selbstbewusstsein bezieht Herr Falter aus dem Berufshabitus des Ingenieurs, der nicht eingeengt werden darf, kreativ arbeitet und diszipliniert genug ist, seine Arbeitspakete eigenverantwortlich und fristgerecht abzuarbeiten. Für seine zukünftigen Erwerbsjahre hat er sehr klare Pläne. Herr Falter möchte es vermeiden, bis zur Rente in Deutschland zu bleiben und stattdessen mit seiner afrikanisch-stämmigen Ehefrau in deren Heimat ziehen. Auch hier ist die Begründung eine sehr ökonomische: Er möchte die Sozialabgaben einsparen, die ihm hier in Deutschland abverlangt werden und die er als zu hoch bewertet. Bis dahin füllt er sein Familienkonto und wartet ab, bis sein zweiter Sohn die Ausbildung in Deutschland absolviert hat. Im Ausland möchte er später einer freiberuflichen handwerklichen Tätigkeit nachgehen und nicht mehr als Ingenieur arbeiten.

„Und dann ist für mich Feierabend in Deutschland. Dann sag ich arrivederci. Ich hab die Schnauze voll hier mit den Steuern. [...] Ich arbeite nicht sechs, sieben Monate im Jahr für den Staat. Das ist mir einfach zu viel.“ (735)

Zeitumgang

Der individuelle Zeitumgangsstil von Herrn Falter lässt sich charakterisieren als ein eigenwilliges Zeitarrangement, in dem die Einhaltung von Regeln und Grenzen Bedeutung hat und Aufgaben zeitlich abgearbeitet werden. Darüber ist sein Zeithandeln stark ökonomisch geprägt, das seine Zeitpraktiken strukturiert und durch eine starke Identifikation mit den Betriebszielen motiviert wird.

a) eigenwilliges Zeitarrangement

Eigenständige Grenzziehungen sind Herrn Falter wichtig. Einerseits beim frühen Arbeitsbeginn und den Möglichkeiten auch mal früher nach Hause zu gehen und andererseits durch betriebliche und gesetzliche Standards, die ein Ausufern von Arbeitszeitbelastungen verhindern. Die Einhaltung von Regeln und Grenzen kommt in seinen Argumentationen immer wieder zum Vorschein. Zum Beispiel beim Thema Wochenarbeitsvolumen, das zwischen 40 und 50 Stunden pendelt und durch Arbeitsvertrag und gesetzlichen Höchstgrenzen begrenzt wird. Darüber hinaus ist ihm ein kreativer Umgang mit der Arbeitszeit

²⁰⁵ „Ja, ich sag mal so, ich hatte ja schon mal eine 35-Stunden-Woche gehabt. Und man hat sich daran gewöhnt, die fünf Stunden extra zu haben. Und man sich auch wieder daran gewöhnt, acht Stunden zu arbeiten. (.) Von daher also ich merke nicht unbedingt, dass ich jetzt zu viel oder zu wenig Freizeit habe.“ (710)

sehr wichtig, das zeigen besonders die Erfahrungen in der alten Firma mit den „geregelten“, bürokratischen Arbeitszeiten. Aber Herr Falter ist kein „Zeitbastler“ oder Kreativer der Spaß an verschiedenen Lösungen hat. Die meiste Lust bezieht er aus einem zeitrationalen, effizienten Zeitumgang für die Verwirklichung der betriebswirtschaftlichen Ziele. Sein großes Selbstbewusstsein bezieht er aus seinem Status als technischer Experte: Mit dem Verweis auf die Physik, die sich nicht betrügen lässt, untermauert er seine fundierten Kenntnisse.

b) Ökonomischer Zeitumgang

Der Arbeitsstil von Herrn Falter zeichnet sich durch konzentriertes, „strammes“ Arbeiten aus, das keine Ablenkungen oder Zwischenrufe verträgt und sehr rational und ökonomisch angelegt ist.

„Gleitzeit habe ich dann immer zu Feiertagen oder was immer abgebaut, abbauen musste. Aber dann auch wieder hinterher stramm ran, um jetzt meinen Part von den Projekten abschließen zu können vor dem Urlaub.“ (187)

Besonders deutlich wird der Zeitumgang bei der Beschreibung seines Zeitmanagements, das sich durch eine hundertprozentige Termintreue auszeichnet und manchmal darüber hinausgeht. Eine gewisse leichte Unordnung ist diesem Zeitumgang nicht abträglich:

„Ich sag mal so, bin bis jetzt immer gut mit der Zeitplanung gefahren. Wenn auch nun der Tisch manchmal ein bisschen überläuft /schmunzelt/. Bin auch seit Wochen mit Ordnern ziemlich gestapelt. Aber mir fehlt halt einfach die Zeit jetzt. Ordner holen, nachgucken und dann wieder wegschleppen. Das spar ich mir, weil ich ja doch immer wieder in denselben Ordner reinschaue. Aber ansonsten bin ich zeitlich immer sehr gut gelegen. Besser meistens als ich die Zeiten geschätzt habe.“ (509)

Gleichzeitig ist er aber auch sehr bemüht, es allen Anderen recht zu machen. Herr Falter versucht, den Kollegen und Kolleginnen im Projekt zu helfen, wenn diese wieder übereifrig zum Telefon greifen, oder die Vorgesetzten zu unterstützen, auch wenn er deren Fachkenntnisse in Zweifel zieht. Dabei lädt er sich viel von dem auf, was von verschiedenen Seiten an ihn herangetragen wird, ohne zu protestieren.

Wie ein roter Faden ziehen sich seine ökonomischen Begründungen bei der Schilderung seiner verschiedenen Problemlagen. Ob bei der Einstellung einer technischen Zeichnerin (Wertschöpfungskette), Problemen des Projektübergangs (Leitungen verursachen Kosten) oder im uneffektiven alten Betrieb, in allen Fällen wird aus einer betriebswirtschaftlichen Sicht argumentiert. Und selbst beim Thema Kreativität und flexibler Zeitumgang stellt Herr Falter die Verbindung zur Kostenorientierung her. Man könnte zunächst den Eindruck gewinnen, dass Herr Falter ein instrumentelles Verhältnis zu seinen Tätigkeiten hat, also die korrekte Erledigung der Aufgaben im Mittelpunkt steht. Aber bei tieferer Analyse wird seine Faszination für ein effizientes Arbeiten offenbar. Seine Überlegungen kreisen immer wieder um die Themen, Kostenersparnis, effiziente Arbeitsabläufe und Firmenstrukturen und Aufgabenerfüllung im Sinne einer möglichst ökonomischen Rationalität. Keine Zeit zu verlieren und die Projekte in den besprochenen Vorgabezeiten zu Ende zu führen, ist für ihn eine ständige Herausforderung, die sich an verschiedensten Stellen des Interviews manifestiert.

„Und das war dann kein effektives Arbeiten mehr. Wenn man einfach viel zu viel Zeit verlor für Lappalien, die man schon in Erfahrung mitgebracht hat. Das es so nicht geht.“ (267)

Neben der Arbeitseffektivität schätzt Herr Falter wechselnde Zeitperioden mit kreativen und intensiven Konstrukteurstätigkeiten und Phasen, in denen es ruhiger zugeht und er bei weniger konzentrierten Arbeiten die Gedanken schweifen lassen kann, um Impulse und Geistesblitze für den kreativen Part zu ermöglichen. Diese Impulse können auch außerhalb der Arbeit oder nachts im Bett in einer entspannten „arbeitsfreien“ Atmosphäre entstehen.

„Manchmal ist es schön, wenn man mal so eine Phase hat, wo man denn auch mal so einen bürokratischen Kram machen kann. Wo man nicht so angestrengt nachdenken muss. Wo denn einfach mal eine Idee in sich reifen lassen kann. Aber auf die Dauer ist das auch nicht so schön. Ich möchte lieber kreativ arbeiten /ja/. Ist ja auch so, ich möchte mal sagen, das Leid oder die Freud des Konstrukteurs [...], dass er ja die Arbeit

mit nach Hause nimmt. Insofern, dass er zum Beispiel noch mal nachts, wenn er mal nicht gut schlafen kann oder was, über ein Problem nachdenkt. Und meist kommen die besten Ideen dann /schmunzelt/, wenn man dann in der Nacht im Bett liegt und nicht hier auf der Arbeit.“ (535)

Aber selbst beim Thema kreatives Arbeiten, das ihm als Konstrukteur wichtig ist, schlägt er den Bogen zum effizienten Zeitumgang. Letztlich wird die Kreativität in den Dienst der Wirtschaftlichkeit gestellt. Noch schnellere und bessere Lösungen für die anstehenden Probleme sollen mit alternativen Umgangsweisen oder neuen Ideen realisiert werden.

„Naja, der Zwang der Kreativität ist insofern da, dass man irgendwann das Projekt realisieren muss. Und dann muss man halt sich was ausdenken und muss andere Möglichkeiten, die so Art der Technik sind, berücksichtigen. Und Literatur studieren oder so, sich intensiv mit Prospekten auseinandersetzen. [...] Das ist vielleicht noch ein Aspekt, den man unheimlich berücksichtigen muss, dass man auch sehr kostenorientiert arbeitet“ (638)

Auch eine dramatische Sprachwahl wie den Kostenfaktor, „den man unheimlich berücksichtigen muss“, unterstreicht die Bedeutung von Wirtschaftlichkeit.

Das Zeithandeln von Herrn Falter wird in erster Linie im Interesse der betrieblichen Anforderungen eingesetzt. Private und familiäre Interessen kommen zwar infolge seines Arbeitszeitarrangements nicht zu kurz, sind aber deutlich nachrangigere Zeitsphären. Die Vermutung, Herr Falter könne Zeit für private Zwecke verschwenden und den Betrieb ausnutzen, wird von ihm als abwegig zurückgewiesen. Aus diesem Grund ist auch eine Zeitkontrolle durch das Management überflüssig.

„Bei der Arbeitszeit überwacht mich auch keiner. Das ist doch Eigenverantwortung, dass man nicht die Zeit für Privates denn verbummelt. Und da gab's bisher keine Probleme.“ (335)

Private Zeiten spielen für die Arbeitszeitgestaltung kaum eine Rolle, bei freien Tagen in heißen Projektphasen werden private Anforderungen gar nicht in die Überlegungen miteinbezogen; was als Notsituation zählt, sind Krankheitstage, die selbstverständlich wieder aufgearbeitet und nachgearbeitet werden müssen. Auch sein reflektierter, rationaler und bisweilen ökonomischer Zeitumgang hilft ihm dabei, zwischen den verschiedenen Lebensbereichen und den verschiedenen Zeitlogiken umzuschalten, auch wenn das Abschalten von der Arbeit zu Hause nicht immer gelingt. Herr Falter hat weniger Probleme damit über längere Phasen, die auch mal mehr als ein halbes Jahr andauern können, Überstunden aufzubauen und viel zu arbeiten. Erst am Ende eines Projektes, nach einer langen stressigen Periode machen sich die Belastungen bemerkbar und reichen die Wochenenden nicht mehr zur Erholung aus. Seine Zeitpraxis, Gleitzeit in längeren Blöcken abzubauen, sowie das gute Umschalten von Erwerbsarbeit auf Familienzeit sprechen dafür, dass sich Beanspruchungen noch nicht bemerkbar machen. Oder aber sie sind Indizien für eine gute Erholungsstrategie: Die langen Freizeitblöcke mit verlängerten Wochenenden oder verlängerten Urlauben schaffen so viel Abstand zur Erwerbsarbeit, dass anschließend wieder mit neuem Schwung gearbeitet werden kann.

Die weitgehende Interessenidentität geht bei Herrn Falter einher mit einem hohen Verantwortungsgefühl für seine Arbeitszeitgestaltung. Im Vergleich zu anderen interviewten Kollegen und Kolleginnen ist er zeitlich stark beansprucht. Das zeigt die Tatsache, dass er morgens sehr früh zur Arbeit erscheint und selbst freitags abends oft der Einzige ist, der noch arbeitet. In einem anderen Betrieb konnte er eine dreimonatige Auszeit nehmen, die ihm gut zugesagt hatte. Mit Bedauern konstatiert er das Fehlen einer solchen langfristigen Regelung in dem aktuellen Betrieb. Direkte Kontrollen durch das Management gibt es nicht, die Steuerung erfolgt sehr stark über die eigenständige Erreichung der Zielvorgaben.

„Natürlich ist dann auch jeder selbst dran gehalten, dass er seine Zeitvorgaben, die er abgegeben hat, dann einhält.“ (99)

Ein hohes Maß an Selbstkontrolle und Selbstökonomisierung sind wichtige Faktoren, die zuerst dafür verwendet werden, die Projektziele zu erreichen und danach dafür zu sorgen, dass nach kritischen Phasen genug Zeit zur Regeneration zur Verfügung steht. Selbstkontrolle und Selbstökonomisierung seiner

Arbeit gehen so weit, dass Herr Falter Stresssituationen bewusst wahrnimmt und sie als Herausforderungen für die eigene Selbststeuerung begreift. Auf die Nachfrage nach dem Umgang mit Stress zieht Herr Falter die Verbindung von Selbstverantwortung, Zeitumgang und Selbstdisziplin.

„Das Problem ist nur von unserer Seite jetzt, da wir ja sehr eigenverantwortlich sind, dass wir uns eigenverantwortlich diesem Stress verhalten müssen. Und auch sehen müssen, dass wir das hinkriegen, sich selbst in die Disziplin zunehmen.“ (565)

Dieses Ausbalancieren von eigenen Zeitansprüchen und betrieblichen Anforderungen stellt eine Herausforderung dar.

„Manchmal ist es aber auch so, da kommen wir wieder auf die Arbeitszeit zu sprechen, dass man sich vielleicht vorgenommen hat, pünktlich um halb drei nach Hause zu gehen. Und man doch sich bereit erklären muss, bis halb fünf, fünf zu sitzen. Je nachdem, wenn was jetzt wirklich Wichtiges dazwischen gekommen ist. Und das denk ich mal schon, wird auch hier erwartet, dass man das dann mitmacht.“ (568)

Insgesamt werden am Zeitumgangsstil von Herrn Falter Prozesse der Verinnerlichung von ökonomischem Zeithandeln erkennbar, die sich den betrieblichen Bedingungen anpassen. Die Lust am ökonomischen Umgang mit der Zeit kann einerseits als individuelle Aneignung der (neuen) Zeit verstanden werden und insofern eine eigene Strategie darstellen, auf die betrieblichen Herausforderungen zu reagieren. Der Zeitstil wäre in diesem Fall auch ein Ausdruck von temporalisierten Zeitmustern, alles noch schneller und effektiver zu gestalten. Andererseits kann der Stil als ein Mitschwimmen im Mainstream der Ökonomisierung von Zeit interpretiert werden, der keine eigensinnige Gegenbewegung zu diesem allgemeinen Trend bezeichnet.

7.6.4 Herr Odenwald: Suche nach dem richtigen Zeitmaß

Herr Odenwald ist 32 Jahre alt und Projektbeschäftigter im Betrieb D, in dem er seit acht Jahren beschäftigt ist. Er ist Diplom-Informatiker mit den Schwerpunkten Datenbanken ein Nettoeinkommen von ca. 38.000 Euro im Jahr. Seine Eltern stammen aus dem Milieu der Arbeitnehmerschaft. Seine Mutter ist Ausbesserin im Bereich Textilien, sein Vater ist Anlagenfahrer. Herr Odenwald war lange Zeit Single, vor kurzer Zeit hat er eine Freundin gefunden, mit der er plant, zusammenzuziehen.

Konkrete Arbeit und Status im Betrieb

Herr Odenwald ist in einem größeren Projekt der Firma D beschäftigt, bei dem Kundenverwaltungs- und Abrechnungssysteme mit sehr vielen Teilnehmernden auf ein neues System umgestellt werden. Die Kunden des Altsystems werden in das neue System überführt, wobei zahlreiche Fehlermöglichkeiten im Vorfeld ausgeschlossen werden müssen, damit das neue System problemlos laufen kann. Für diese Arbeit pendelt er jeweils für vier Tage in Woche zum Hauptsitz der Firma. Darüber hinaus für einen Tag in der Woche in seiner Heimatstadt am gleichen Projekt aktiv. Herr Odenwald arbeitet seit acht Jahren in dem Unternehmen, in das er nach dem Studium seine Erwerbstätigkeit begonnen hat. Seine konkreten Arbeitsinhalte beziehen sich auf die Programmierung von Datenbanken, für die er in einer speziellen Programmiersprache Steuermechanismen und Programme entwickelt. Auch die Kenntnisse von anderen Datenbanksystemen besitzt er, um die verschiedenen Datenbanken miteinander zu synchronisieren und auf ein neues System umzustellen. Seine wichtigste Aufgabe in dem Projekt ist es, die Veränderungen, die andere Entwickler entworfen haben, in das neue „Datenbankumfeld“ zu integrieren und auf mögliche Verträglichkeitsstörungen hin zu überprüfen. Außerdem werden ständig neue Module und Teilsysteme modifiziert oder neu entwickelt, die in die neue Datenbank einzuarbeiten sind.

Projektarbeit

Im Projekt sind aktuell etwa 20 weitere Beschäftigte beteiligt. Mit ihm zusammen sind insgesamt vier Beschäftigte vertreten, die sich ausschließlich mit der Programmierung von Datenbanken vertraut sind. Im Moment steht der Wechsel von dem alten auf das neue System unmittelbar bevor und damit auch das Projektende. Am Anfang eines neuen Projektes oder einer neuen Projektphase bestehen nach Ansicht von Herrn Odenwald die größten Spielräume für Variationen in der Projektorganisation. Wenn sich die Beteiligten noch ausprobieren und mit verschiedenen Lösungsmöglichkeiten experimentieren, können auch neue Wege eingeschlagen werden. Erst nach und nach am Ende dieser Orientierungsphase werden dann Richtlinien erarbeitet, die die Erfahrungen zusammenfassen und in Hilfestellungen in Form von Vorlagen oder Programmgerüsten für ähnliche Projekte münden. Diese Hilfen sollen die Arbeit für neue Projektbeschäftigte erleichtern, in vielen Fällen sind es Kann-Bestimmungen, die nicht zwingend genauso umgesetzt werden müssen. Je länger allerdings ein Projekt oder Projekttyp dauert, desto stärker werden diese Richtlinien zu anerkannten Verfahrensregeln, die das Projekt strukturieren. Kommen neue Beschäftigte zu einem späteren Zeitpunkt in das Projekt, dann werden diese Richtlinien meist unhinterfragt übernommen.

Probleme in der Projektorganisation sind für Herrn Odenwald vor allem die Situationen, in denen der Termindruck stark ansteigt. In erster Linie ist für diese Verschärfung des Termindrucks die Projektleitung verantwortlich. Oft werden weitreichende Zugeständnisse an den Kunden gemacht, der auf eine Termineinhaltung drängt oder sogar eine schnellere Realisierung wünscht. Außerdem können sich kleinere Probleme zu größeren Verzögerungen aufschaukeln oder Schwierigkeiten an Stellen entstehen, an denen keiner damit gerechnet hat. So ist die Termintreue von verschiedenen Faktoren abhängig, die kaum wirklich zu kalkulieren sind. Nach Einschätzung von Herrn Odenwald ist der Abgabetermin denn auch mehr eine Prognose, die sich mehr oder weniger erfüllen kann. Allerdings sind die Prognosen bisher noch nie zu früh eingetroffen, das heißt, die Termine wurden entweder gerade eingehalten oder

haben sich verzögert. Das spricht eher für eine systematische Fehleinschätzung bzw. für das systematische Erzeugen von Zeitdruck.

Interviewer: „Passiert es denn, dass man frühzeitig mit der Arbeit fertig wird?“ Herr Odenwald: „Ich persönlich hab’s leider noch nicht erlebt /lacht/ (lacht). Im Großen und Ganzen nicht, also das der Termin vorverlegt wurde nicht /lacht/. Eher das Gegenteil immer. Ja, nicht immer, aber die Termine wurden schon eingehalten.“ (400)

In einem relativ großen Projekt mit ca. 20 Beschäftigten ist es wichtig, klare Zuständigkeiten abzustechen und eine intensive Kommunikation zu pflegen. Der ständige Austausch von Informationen wird auch von Herrn Odenwald betont. Zum einen müssen die unterschiedlichen Spezialgebiete aufeinander abgestimmt sein, zum anderen tauschen sich Fachexperten untereinander aus. Im Bereich der Datenbanksysteme ist es so organisiert, dass alle vier Experten sich gegenseitig unterstützen. Jeder hat ein etwas anders gelagertes Aufgabenfeld, im Vertretungsfall kann nach kurzer Einarbeitungszeit jeder den anderen ersetzen. Die Teamarbeit besteht darin, dass ständig über die Projektstände informiert werden muss, das Zusammenspiel unterschiedlicher Stränge lässt immer wieder Reibungen entstehen und Probleme und Schwierigkeiten hervortreten, die in der Kommunikation gelöst werden müssen. In verschiedenen Tests ist es erforderlich, zusammen mit den entsprechenden Entwicklern die Ergebnisse zu analysieren und entsprechende Modifikationen einzuleiten. Im Hinblick auf eine gute Kommunikation im Projektteam hält Herr Odenwald die Kernarbeitszeiten für sinnvoll. Sie verhindern, dass sich die Arbeitszeitinteressen zu stark ausdifferenzieren können und Absprachen behindern. Kommunikation ist aber auch wichtig, weil der Kunde permanent weitere Wünsche oder Verbesserungen hinzufügt. Im Prozess der Entwicklung stellt sich nicht selten heraus, dass bestimmte Aufgaben einfach vergessen wurden und zusätzlich neu spezifiziert werden müssen. Letztlich stellt sich der Projektverlauf dar als ein ständiges Ausprobieren, Variieren, Modifizieren und Lösen von Problemen.

„Das heißt, dass im Projekt irgendwie so ein Abschluss da eigentlich nie so richtig ist. Ja, und das muss dann alles koordiniert werden.“ (351)

Sobald Probleme auftauchen, die die einzelnen Beschäftigten nicht selbständig lösen können, werden die Kollegen und Kolleginnen selbst aktiv und organisieren eine Lösung. Für ein gutes Betriebsklima spricht das Verständnis der Beschäftigten aus der Zentrale für ihre Kollegen und Kolleginnen aus Sachsen, die montags später kommen und die Gleitzeitregelungen unterlaufen dürfen. Je besser sich die Kollegen und Kolleginnen kennen, desto größer ist die Bereitschaft für das gegenseitige Entgegenkommen.

Die Projektziele werden nach Meinung von Herrn Odenwald vorwiegend vom Kunden bestimmt. Dieser schreibt ein Teilprojekt aus und bestimmt, was er verwirklicht haben möchte. In der anschließenden Spezifikationsphase werden die Angebote vom Entwickler und Produzenten in Fachkonzepten konkretisiert und mit den Kunden abgeglichen. Kommt das Okay vom Kunden, kann mit der Entwicklung und Realisierung begonnen werden. Auch das Controlling und die Abschlusstests dienen dazu, möglichst genau die Kundenwünsche zu bedienen, oder in den Worten von Herrn Odenwald: „Qualitätssicherung ist nichts anderes, als den Kunden nachzuspüren“ (318). Besonders ärgerlich sind für Herrn Odenwald die Kundenanfragen, die auf schnellere Terminerfüllung drängen und die Leitung zu einem Entgegenkommen verleiten, das zu Stress und Zeitdruck führt. Interessant sind die Veränderungen der Autonomie im Verlauf eines neuen Projektes, die zu Beginn viel Offenheit und Flexibilität bieten und dann im praktischen Fortgang und durch den Prozess der Systematisierung und Standardisierung immer weiter abnehmen. Ebenso aufschlussreich bei der Darstellung von Herrn Odenwald ist die Vorstellung von Projektarbeit als ständige Kommunikationsform. In den kommunikativen Vorgängen ordnen, planen und synchronisieren die Beschäftigten selbständig ihre subjektiven Leistungen und reagieren damit auf die sich ständig verändernden alltäglichen Organisationsabläufe.

Vorgesetzte

Das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Projektbeschäftigten wird von Herrn Odenwald als ausgewogenes reziprokes Verhältnis beschrieben, in dem beide Seiten aufeinander angewiesen sind.

„Es schon im Endeffekt immer ein Hin und Her eigentlich. Der Projektleiter ist immer darauf angewiesen, auf die Mitarbeiter, dass die sich auch mit einsetzen. Oder auch einen Blick haben dafür, wo kann's noch Probleme geben oder wo gibt's noch was zu tun. Nicht erst, wenn sie angesprochen werden. Es sollte jedenfalls nicht so sein.“ (277)

Deutlich wird ebenfalls das Verständnis von Selbstverantwortung und -gestaltung im Arbeitsprozess. Für Herrn Odenwald sind dies selbstverständliche Haltungen, die er bei allen Beschäftigten gleichermaßen vermutet. Der Projektleiter reagiert auf die Überlastanzeigen von Herrn Odenwald. In den Fällen, in denen der Termindruck zu stark wird, versucht die Führungskraft die Arbeit anders zu organisieren und die Situation auf diese Weise zu entschärfen. Auch bestehen die Vorgesetzten nicht auf strikte Einhaltung der Kernarbeitszeiten, gerade am Montag, wo einige Kollegen und Kolleginnen aus Sachsen anreisen müssen. Offensichtlich ist auch das Verhältnis der beiden Geschäftsstellen so gut, dass der Austausch der Beschäftigten reibungslos funktioniert. Andererseits macht die Handhabung der Überstunden sowie der Fahrtzeiten eine extensive Arbeitszeitkultur deutlich. Offensichtlich wird von den Beschäftigten erwartet, dass sie lange Fahrtzeiten in Kauf nehmen und diese als Überstunden verbuchen.

Beim Thema Weiterbildung verfahren die beiden Standorte sehr unterschiedlich. Die Führung des einen Standortes schätzt eine gute Qualität seiner Beschäftigten und fördert ihre Weiterbildung. Hier haben die Beschäftigten im Jahr zwei Wochen Fortbildungszeit. Hingegen wird im anderen Standort das Thema vorherrschend unter Kostenaspekten betrachtet und weniger stark gefördert. Weiter verhindert die Überstundenpraxis eine Inanspruchnahme von Fortbildungen. Für Herrn Odenwald stellt sich die Frage nach weiteren Aktivitäten überhaupt nicht. Entsprechend ist er auch nicht genau darüber informiert, wie viel Qualifikationszeit ihm zusteht.

„Aber gut, sagen wir mal so, durch die Überstunden, durch die vielen Stunden, was ich da mache, habe ich irgendwo nicht die Zeit, sagen wir mal, neben der Arbeitszeit mich mit irgendwas Großartigem zu beschäftigen. Wenn man dann viel unterwegs ist, dann sowieso nicht.“ (746)

Ganz selbstverständlich geht er auch davon aus, dass diese Weiterbildung außerhalb seiner Arbeitszeit stattfinden würde. Private Qualifikationen sind durch die knappe Zeit stark limitiert.

Autonomie und Kontrolle

Eingeschränkt wird die Autonomie durch die technischen Bedingungen wie Betriebssysteme, Datenbanken und Programmiersprachen. Darüber hinaus bestehen vielen Freiheiten, das System für sich zu nutzen und individuelle Pfade als Entwickler zu nutzen. Die Erfahrungen der Kollegen und Kolleginnen können bis zu einem gewissen Grad diese Optionen bereichern, weil mehr Möglichkeiten und Variationen zur Verfügung stehen. Erst wenn bestimmte Arbeitsprozesse reglementiert und standardisiert werden, wird der Spielraum für individuelle Lösungen beschränkt.

„Im Endeffekt so das Große wie Betriebssystem, Datenbanksystem, Programmiersprache, das ist alles vorgegeben. Das ist klar. Aber wie dann speziell in diesem Umfeld das dann realisiert wird, denk ich mal, da hat dann schon jeder Entwickler oder wie auch immer die eigene Freiheit. [...] Aber gerade was ich hier so mache, Migrationen und so, also man weiß das Ziel. Aber wie jetzt zu dem Ziel zu kommen, da hat man schon die Freiheit.“ (235)

Weitere Restriktionen der Autonomie sind die zeitlichen Vorgaben, die immer auf eine schnelle und effektive Verwirklichung drängen. Auch zwischen den verschiedenen Tätigkeiten, die Herr Odenwald verrichtet, besteht die Freiheit die Arbeit zu wählen, solange der Projektfluss als Ganzes nicht gefährdet wird. Autonomie in der Arbeit wird also sehr stark mit den ökonomischen Notwendigkeiten in Einklang gebracht.

„Im Endeffekt hat man ja mehreres zu tun oder wie auch immer oder mehrere Baustellen. Da weiß man ungefähr die Termine, bis wann was fertig ist. Und da kann man schon sagen, okay, jetzt mach ich das oder jetzt ist mal das dringend notwendig oder so. Gut, ist halt alles im gesamten Projekt zu sehen.“ (263)

Aufgabe der Leitung eines Projektes ist die Überwachung der einzelnen Projektschritte. Werden die Termine eingehalten, an welcher Stelle kommt es zu Schwierigkeiten und wie kann gegebenenfalls umgesteuert werden. Viel wichtiger sind die eigenverantwortlich durchgeführten Kontrollen und Tests. Arbeitsprozesse werden von Herrn Odenwald immer wieder auf die Funktionalität im Gesamtprozess hin überprüft. Sind die Arbeiten termingerecht fertig? Passen die Zwischenprodukte zu den Arbeiten der Kollegen und Kolleginnen? Wo könnten Hemmnisse auftreten, die den Projektfluss behindern?

„Kann auch mal vorkommen, wenn man jetzt selbst irgendwas erkennt, da kann man auch selbst aktiv werden. Man denkt, hier könnt's noch so ein paar Probleme geben oder wie auch immer so“ (274)

Schließlich werden die Produkte an die Qualitätssicherung weitergegeben, die das Endprodukt auf Herz und Nieren testet, bevor es an den Kunden ausgeliefert wird. In Form von Fehlerbeschreibungen werden dann wiederum die Abteilungen über nicht korrekte Ausführungen informiert. Diese müssen dann nachbessern, überprüfen und schließlich nachtesten, bis der Fehler behoben ist. Eine direkte Kontrolle der Arbeiten durch die Vorgesetzten findet nicht statt, sondern erfolgt im Prozess der Entwicklung und Fertigung durch die Ergebnisse.

„Wenn der der Entwickler fertig ist, wird da nicht von anderen drüber geguckt. Oder wie auch immer, was hat der jetzt so gemacht. Also, so wird das jetzt nicht gemacht. Jedenfalls, der Entwickler entwickelt das, sagt, das ist okay, testet das so im Grundtest und dann wie gesagt, wird das System gebaut. Und dann kommt das an die Tester, die gucken, ob das so funktioniert, wie es soll. Wenn's nicht so funktioniert, wie es soll, wird's eine Fehlerbeschreibung erzeugt. Und dann geht es zurück an die Entwickler, die das beheben /ah ja/. Dann wieder zurück an die Tester, die gucken nach, ob das dann behoben ist oder nicht.“ (300)

Konfliktumgang

Der einzige Konflikt, den Herr Odenwald benennt, ist die Auseinandersetzung um die volle Anerkennung der Reisezeit als Arbeitszeit. Zu Beginn seiner Tätigkeit wurden nur 40 Prozent der Fahrtzeiten als Arbeitszeit gerechnet. Auf welche konkrete Weise der Konflikt zugunsten der Pendler gelöst wurde, bleibt im Unklaren. Offenkundig waren verschiedene Pendler über die Regelung unzufrieden und haben Druck auf das Management ausgeübt. Besonders vor dem Hintergrund, dass die Fahrtzeit normalerweise als Arbeitszeit behandelt wird und das Unternehmen dennoch von den Pendlern erwartet, dass die üblichen 40 Stunden normale Arbeitszeit im Büro zu absolvieren sind, besitzt diese Regelung besondere Brisanz. Solange Herr Odenwald ein Single war, konnte er mit dieser Regelung gut leben, die ihm viele materielle Vorteile brachte.

„Aber sagen wir mal so, die Vorgesetzten können's zwar nicht erzwingen, aber sie sagen es halt so, dass sie es trotzdem gerne sehen würden, dass wir 40 Stunden trotzdem machen. Gut, bis jetzt hat's mich nicht gestört. Überstunden werden ausbezahlt und das Geld konnte ich halt ganz gut gebrauchen. Wer kann das nicht. Und da hab ich gesagt, okay, da hab ich jetzt mal kein Problem mit.“ (439)

Weitere Konflikte sind die engen Terminvorgaben, die einen permanenten Zeitdruck erzeugen und die starke Kundenorientierung. Wenn neue Kunden zu betreuen sind, werden die Arbeitszeiten ausgedehnt und/oder der Gleitzeitrahmen kann an den Fahrttagen eingeschränkt werden. Damit steht das Arbeitszeitarrangement von Herrn Odenwald quasi zur Disposition und muss erst im Projektverlauf durch eine vertrauensvolle Zusammenarbeit wieder hergestellt werden. Auch die Schwierigkeiten mit der Weiterbildung deuten ein weiteres Konfliktfeld an. Trotz seiner hohen analytischen Fähigkeiten und hoher Selbstreflexion zeigen sich in allen Problemfeldern Strategien der Konfliktvermeidung. Ob beim Thema Zeitdruck, Weiterbildung oder bei den Dienstreisen, scheint Herr Odenwald in allen Fällen wenig Durchsetzungskraft bei der Vertretung seiner Interessen zu besitzen. Möglicherweise ist seine ostdeut-

sche Herkunft auch ein Grund für sein zurückhaltendes Verhalten.²⁰⁶ Auch durch den Vergleich beider Standorte mit unterschiedlichen Führungsstilen und Betriebskulturen scheint er für seine Interessen wenig Kapital zu schlagen. Dies ist charakteristisch für viele Beschäftigte im Untersuchungssample und möglicherweise symptomatisch für den Habitus von IT-Ingenieuren und Ingenieurinnen.

Insgesamt zeichnet sich das Zeitarrangement von Herrn Odenwald durch starke Prozesse der Entgrenzung aus, die durch sehr weitgehende Verfügung des Betriebes bestimmt sind. Trotzdem betont er den reziproken Charakter seines Verhältnisses zu den Vorgesetzten bzw. dem Betrieb. Die restriktiven betrieblichen Rahmenbedingungen (Dienstreisen, spärliches Weiterbildungsangebot) werden nicht als Zumutung empfunden. Auch schätzt Herr Odenwald trotz der zeitlichen Verpflichtungen und Belastungen das hohe Maß an Autonomie. Indirekte Steuerungsformen und Selbstkontrolle verweisen auf ein ökonomisches Zeithandeln. Konflikte und Schwierigkeiten werden von Herrn Odenwald sehr wohl benannt: Dienstreiseregulierung, unterschiedliche Betriebskulturen an den Standorten. Ein offensives Konfliktverhalten ist nicht zu erkennen. Hier könnten sowohl persönliche Faktoren als auch habituelle Faktoren zur Erklärung beitragen. Insgesamt sind kaum Zeitinteressen zu erkennen, die sich gegen das betriebliche Zeitregime richten; eventuell wird sich durch seine veränderte Lebenssituation mit einer neuen Freundin auch eine Verhaltensänderung ergeben (siehe den Absatz Zeitbalancen).

Arbeitszeitorganisation

Da Herr Odenwald seinen Hauptarbeitsplatz in Ostdeutschland hat, beträgt die vereinbarte Wochenarbeitszeit 38 Stunden und damit drei Stunden mehr als die, der Beschäftigten in Westdeutschland. Die größte Herausforderung seiner Zeitorganisation besteht darin, dass Herr Odenwald für das Hauptprojekt vier Tage in Woche in Westdeutschland lebt und wöchentliche Dienstreisen von Sachsen, seinem eigentlichen Arbeitssitz bis ins Rheinland in Kauf nehmen muss. Dabei werden die Fahrtzeiten jeweils am Montagmorgen und Donnerstagabend nicht von der normalen Arbeitszeit abgezogen. Pro Woche fallen im Durchschnitt zehn Stunden Fahrtzeit an, was mehr als einen normalen Arbeitstag entspricht (die schnellste Fahrt waren dreieinhalb Stunden, die längste einfache Fahrt neun Stunden). Von Montag bis Donnerstag muss Herr Odenwald jeweils acht Stunden täglich arbeiten, am Freitag in Chemnitz dann noch einmal acht Stunden an seinem Heimatstandort. Wobei auch am Freitag am gleichen Projekt weitergearbeitet wird, allerdings ohne den direkten Kontakt zu seinen Kollegen und Kolleginnen. Obwohl er seine Arbeit auch von Chemnitz aus erledigen könnte, ist es für die Kommunikation im Team vorteilhafter, sich von Angesicht zu Angesicht zu besprechen. Dafür nimmt er die enormen Strapazen der langen Reisen und des wöchentlichen Pendelns in Kauf.

„Also ich kann die gleiche Arbeit auch von Chemnitz aus machen. Bloß, ist halt ja günstiger oder angenehmer, wenn man mit den Kollegen was zu besprechen hat, ihnen gegenüber sitzt und so.“ (64)

Am Montag, dem Anreisetag, kommt er vormittags zwischen 11 Uhr und 12 Uhr und arbeitet acht Stunden bis 20 Uhr bzw. 21 Uhr. Von Dienstag bis Donnerstag versucht Herr Odenwald, zwischen acht Uhr fünfzehn und acht Uhr fünfundvierzig mit der Arbeit zu beginnen. Dabei orientiert er sich an der Kernarbeitszeit, die um halb neun anfängt. Eine Mittagspause macht er gewöhnlich zwischen zwölf Uhr und 13 Uhr für eine halbe bis dreiviertel Stunde. Das Arbeitsende liegt bei ihm in einem Zeitraum zwischen 19 Uhr und 20 Uhr. Donnerstagabends fährt er nach der Arbeit wieder nach Chemnitz zurück. Die Abfahrtszeit ist jeweils seine Orientierungsmarke: Von dort rechnet er acht Stunden Arbeitszeit zurück, um in der Regel zwischen vier Uhr und fünf Uhr fünfzehn zu beginnen. Und am Freitag arbeitet er von neun Uhr bis 18 Uhr, um noch einmal acht Stunden Arbeitszeit zu erbringen. Neben der großen Arbeitsflexibilität ist die große räumliche Mobilität von Herrn Odenwald bemerkenswert, die er seit mehreren Jahren praktiziert. Noch mehr Flexibilität, wie etwa die Ausdehnung oder der Wegfall der Kernarbeits-

²⁰⁶ „Ja, muss man halt mitbringen Flexibilität, Mobilität /schmunzelt/. Grad‘ wenn man bei den neuen Bundesländern angestellt ist. Denk ich, ist das noch nicht so viel mit Projekten.“ (183)

zeiten wird nicht gewünscht. Im Hinblick auf eine gute Kommunikation und Erreichbarkeit der Projektbeschäftigten befürwortet Herr Odenwald eher die Aufrechterhaltung der Kernarbeitszeiten. Gleichzeitig weist er darauf hin, dass auch Ausnahmen von der Kernarbeitszeit nach Absprache möglich sind und nicht starr an den Regeln festgehalten wird.

Überstunden fallen für Herrn Odenwald allein schon durch die regelmäßigen Dienstreisen an von mindestens zehn Stunden in der Woche. Darüber hinaus macht Herr Odenwald auch in seiner „normalen“ Arbeitszeit regelmäßig durchschnittlich vier bis fünf Überstunden. In der Summe kommt so eine Anzahl von 14 bis 15 Überstunden zusammen und vergrößert die Gesamtarbeitszeit auf 54 bis 55 Stunden pro Woche. Ab und zu wird Herr Odenwald auch zu Wochenendeinsätzen eingeteilt, wenn der Kunde in bestimmten Projektphasen ein dringendes Informationsbedürfnis hat.

„Ich bin, sagen wir mal einer, der sehr viel Überstunden macht /ah ja/. [...] Also bisher war es immer so gewesen, dass immer noch genügend Arbeit (lacht) angefallen ist. Man hat immer was zu tun gehabt. Also Überstunden zu machen, das ist kein Problem.“ (524)

Starke Anreize erfährt die Überstundenpraxis durch die Auszahlung der Mehrarbeit. Darüber hinaus besteht der Betrieb nicht auf die Einhaltung der vertraglich vereinbarten Arbeitszeiten. Im Gegenteil wird durch die Bezahlung der Überstunden deren Praxis gefördert. Die Möglichkeiten, Überstunden bei normaler Arbeitszeitpraxis ohne Auszahlung abzufeiern, werden als unrealistisch bewertet. Die spricht für eine Arbeitszeitkultur mit sehr extensiver Zeitnutzung. Die Gleitzeit und die verschiedenen individuellen Möglichkeiten mit seinen Überstunden verfahren zu können, wird an verschiedenen Stellen positiv hervorgehoben.

„Das ist wirklich durch die Gleitzeit und so. Das wird wirklich sehr locker gelebt, also. Finde ich wirklich sehr gut“ (697).

Das Zeitkonto wird hauptsächlich am Anreisetag aufgebaut, um nicht schon um neun Uhr morgens auf der Arbeitsstelle zu erscheinen. Auch hier scheint es so, dass Herr Odenwald die Reisezeit nicht als Arbeitszeit wertet und wegen seiner Fahrtzeit in Begründungsnot gerät. Gleitzeittage werden gerne als Brückentage genommen, wenn an einem Donnerstag oder Freitag ein Feiertag anfällt. Diese Gleitzeittage werden dann verwendet, wenn Herr Odenwald keine Urlaubstage mehr zur Verfügung hat. Die Möglichkeit, das neu eingerichtete Langzeitkonto zu nutzen, besitzt wenig Attraktivität, weil es eine Option ist, die weit in der Zukunft liegt und eher in Verbindung mit einem früheren Einstieg in die Rente gesehen wird. Die *Dienstreisen* werden von Herrn Odenwald als das größte Problem seiner Arbeitstätigkeit benannt; beziehungsweise die fehlende Anerkennung seiner Reisezeit als Arbeitszeit, die zu den normalen 38 Stunden pro Woche anfällt. Mit der normalen tariflichen Arbeitszeit, die im westdeutschen Standort bei 35 Stunden pro Woche liegt, könnte er sehr gut leben.

„Im Endeffekt, sagen wir mal so, was störend ist, ist die Reise irgendwo innerhalb Deutschlands, das man da weg ist. Das ist das Störende. Klar, also böß' darüber wäre ich nicht, wenn wir nur noch 38-Stunden-Woche oder 35-Stunden-Woche hätten /ja/.“ (866)

Konflikte wegen der Dienstreisen hatte es vor einigen Jahren gegeben, als die Fahrtzeit nur zu 40 Prozent als Arbeitszeit angerechnet wurde. Infolge der wachsenden Unzufriedenheit der Pendler wuchsen die individuellen Lösungen und Kompensationen für die Reisen, bis schließlich das Unternehmen die jetzige Lösung mit voller Anrechnung der Reisezeit gefunden wurde. Vor dem Hintergrund der aktuellen schlechten wirtschaftlichen Situation wird allerdings wieder darüber nachgedacht, die alte Regelung anzuführen. Die wöchentliche Fahrt von Sachsen ins Rheinland (wo er dann von Montag bis Donnerstag in einem Hotel lebt) umfasst eine Strecke von ca. 450 Kilometern. Herr Odenwald fährt jeweils mit einem Mietwagen die Strecke. Er versucht dabei eine Mitfahrgelegenheit mit weiteren Kollegen zu organisieren, die ebenfalls pendeln, um die Anstrengungen zu reduzieren. Arbeiten im Zug kommen für ihn kaum in Betracht, da seine Hauptaufgaben direkt am System zu erledigen sind. *Zeitdruck* wird nach Einschätzung von Herrn Odenwald hauptsächlich durch die Arbeitsorganisation verursacht, die auf-

grund fehlender Zeitpuffer den Stress bei Verzögerungen sofort auf die nachfolgenden Stellen weitergibt. Je näher sich das Projekt den Meilensteinen nähert, desto stärker werden die zeitlichen Verschiebungen sichtbar und desto größer wird der Zeitdruck auf die Beschäftigten.

Urlaube sind für Herrn Odenwald gut planbar und jederzeit realisierbar bis auf wenige Ausnahmen, bei denen an bestimmten Meilensteinen Urlaubssperren verhängt werden. Für die Urlaubszeit müssen sich die Beschäftigten eine Urlaubsvertretung selbst organisieren. Diese Absprache unter den Kollegen und Kolleginnen funktioniert bisher sehr gut. Am Anfang des Jahres nimmt sich Herr Odenwald eine grobe Urlaubsplanung vor. Im Frühjahr fährt er normalerweise eine Woche in den Skiurlaub, im Sommer werden drei Wochen an einem Stück eingeplant, über Weihnachten werden einige Tage als Urlaub gebucht und dann bleiben noch einzelne Tage übrig, die er als verlängertes Wochenende nutzt. Nur wenn diese Urlaubstage ausgeschöpft sind, greift er auf sein Gleitzeitkonto zurück. Insgesamt ist das Zeitarrangement von Herrn Odenwald sehr stark durch das Pendeln geprägt und durch hieraus bedingte Strapazen wie lange Reisezeiten, Überstunden und große räumliche Mobilität. Die Zeitpraxis ist durch extreme Entgrenzungsprozesse gekennzeichnet, die Züge eines modernen Nomadenlebens enthalten.

Belastungen

Belastungen durch die langen Arbeitszeiten sind bei Herrn Odenwald bisher nicht festzustellen. Allerdings gibt er zu bedenken, dass sich die Situation in ein paar Jahren ändern könnte. Bisher wird nur der Montag mit der langen Anfahrt und dem Einstieg in die Arbeitswoche oft als belastend empfunden („ein bisschen anstrengend“ 612). Andererseits kommt seine Kritik an den zusätzlichen Fahrtzeiten immer wieder in verschiedenen Zusammenhängen zum Ausdruck. In der Abschlussfrage nach seinen weiteren beruflichen Perspektiven gefragt, wünscht er sich die Reduzierung dieser Zeiten. Das deutet darauf, dass zwar noch keine gesundheitlichen Beschwerden festzustellen sind, aber ein großes Unbehagen gegenüber diesen Belastungen besteht. Die Zeit für Regeneration ist für Herrn Odenwald knapp bemessen. Eine Nacht, in der er genügend Schlaf findet, kommt unter der Woche so gut wie nicht vor. Auch am Wochenende sind die Regenerationszeiten rar und selten ausreichend.

„Öfters mal ein Tag, wo man ausschlafen könnte, das wär' schon nicht schlecht. Wer macht das nicht gerne. Geht halt nicht. Also wenn ich hier am Standort bin, dann sowieso nicht, das ist klar. Ab und zu aber am Wochenende schon.“ (805)

Wenn der Zeitdruck für Herrn Odenwald zu groß wird, dann zögert er nicht sich an den Projektleiter zu wenden, der für eine Umschichtung der Arbeit sorgt. Hier ist er in der Lage sich Hilfe zu organisieren und für seine eigene Selbstsorge nicht zu vernachlässigen. Zukünftig könnten die mit den Fahrzeiten verbundenen Überstunden auch seine neue Vereinbarkeitssituation belasten. Als Single konnte er gut mit den Überstunden leben, neuerdings mit seiner Freundin, bleibt wenig Zeit für das private Leben. Auch wenn die Reisezeiten kritisiert werden, sind noch keine Folgen der Belastungen durch den extensiven Zeitumgang zu konstatieren. Die geringe Einbindung in familiäre Netzwerke ermöglicht ein Arrangement, das weitgehend auf den Betrieb fokussiert ist, und enthält keine zusätzlichen zeitlichen Bindungen oder Verpflichtungen.

Zeitbalancen

Herr Odenwald hat seit einigen Jahren als Single gelebt und hatte deshalb keinerlei familiäre Verpflichtungen. Neuerdings hat sich seine Lebenssituation geändert. Er hat eine Freundin in seiner sächsischen Heimat kennengelernt, die wie er selbst beruflich viel unterwegs ist. Wie sich die weitere „Familienplanung“ entwickelt, ob er mit seiner Freundin zusammenzieht oder wie die Freizeitaktivitäten gestaltet werden können, kann er noch nicht abschätzen. Für ihn steht allerdings fest, dass er seine umfangreiche Reisetätigkeit gerne reduzieren möchte. Zukünftig kann er sich eine Lösung vorstellen,

bei der er zur Hälfte in seiner Heimatstadt arbeitet und die andere Hälfte in anderen Standorten unterwegs ist.

„Das Einzige, was halt dagegen spricht, wenn man nicht mehr alleine ist oder so was, man will halt auch mal in der Woche übersehen. Und so wie’s jetzt ist [...], im Moment selbst wenn ich zu Hause wär’, würden wir uns auch nicht sehen in der Woche über. Also ist es egal. Und wenn wir dann wirklich beide zu Hause sind, dann wäre, sagen wir mal, die Regelung, wie’s jetzt ist, nicht mehr so akzeptabel. Dann versuch ich schon, dass dann, sagen wir mal, dieses Maß, was ich jetzt hier unterwegs bin, zu reduzieren. Dass ich denn mehr vor Ort bin, zu Haus.“ (850)

Einen Umzug in ein anderes Bundesland kann sich Herr Odenwald nicht gut vorstellen. Deshalb plant er, seinen Arbeitsschwerpunkt stärker in seine Heimat zu verlegen. Da er während der Woche auswärts in einem Hotel lebt und sich auch um das Essen nicht kümmern muss, fallen für ihn dort keine Hausarbeiten an. Seine schmutzige Wäsche nimmt er mit nach Hause und wäscht sie am Wochenende. Einkäufe werden ebenso vorwiegend zu Hause erledigt.

Mit der vorhandenen Freizeit ist Herr Odenwald zufrieden. Er unterstreicht dies mit dem Argument, dass am Wochenende genügend Zeit für Freizeit und soziale Kontakte zur Verfügung stehen. In seiner vogtländischen Heimat hat er seinen Freundes- und Bekanntenkreis, mit dem er sich oft am Wochenende trifft. Während seines normalen viertägigen Aufenthaltes am westdeutschen Standort verbringt er teilweise seine Freizeit mit den Kollegen und Kolleginnen. Da der Montag als stressiger Anreisetag ebenso wie der Donnerstag als Abreisetag abends zur Regeneration genutzt wird, stehen nur zwei Abende in der Woche zur Verfügung. Oft stehen gemeinsam Kinoabende an oder andere gemeinsame Aktivitäten wie Kegeln oder Kartenspiele. Auch darüber hinaus ist der Zusammenhalt zwischen den Mitgliedern des Projektteams groß, wie eine Arbeitsgruppe bestehend aus Kollegen und Kolleginnen zeigt, die sich am Wochenende regelmäßig treffen oder der Polterabend eines Arbeitskollegen. Das außerbetriebliche Zeitarrangement von Herrn Odenwald ist massiv durch die betrieblichen Anforderungen bestimmt. Seine Reisetätigkeit bringt es mit sich, dass er intensivere Kontakte mit den Kollegen und Kolleginnen über die Arbeitszeit hinaus pflegt. Die Kollegen und Kolleginnen übernehmen einen wichtigen Teil in seinen sozialen Zusammenhängen und haben fast schon den Status einer Familie. Die mögliche Familienplanung und seine große Heimatverbundenheit könnten sich als zukünftige Faktoren erweisen, die ein stärkeres Gegengewicht zu den Anforderungen seiner Erwerbstätigkeit.

Motivation

Ein großes Interesse an seiner Tätigkeit als Experte für Computerdatenbanken bedingt seine große Arbeitszufriedenheit und Spaß an der Arbeit. Entsprechend kann er sich gut vorstellen, die Tätigkeit noch weitere Jahre auszuführen.

„Mir macht die Arbeit Spaß. Doch da kann ich nichts sagen. Noch macht sie Spaß /schmunzelt/. [...] Hoffe ich auch noch, dass es noch lange so anhalten wird (schmunzelt), dass mir nicht langweilig wird.“ (194)

Für die Motivation spielt einerseits die konkrete Aufgabe eine wichtige Rolle. Unabhängig von der aktuellen Tagesform werden Aufgaben, die Herrn Odenwald Spaß machen, gerne von ihm erledigt, ohne dass er sich hierfür besonders motivieren müsste. Andererseits sind die Projektbedingungen und dabei insbesondere der vorherrschende Zeitdruck ein wichtiges Kriterium für die Leistungsbereitschaft. Übersteigt die Hetze eine bestimmte Grenze („vernünftiges Maß“), dann muss Herr Odenwald selbst aktivieren, um die entsprechende Arbeitsmotivation aufzubringen.

„Also mal mehr oder weniger Selbstmotivation. Aber es hängt, denke ich mir, auch von den Projekten ab und von der Projektsituation. Ist es jetzt wirklich ein Stress wie sonst was, das heißt, zum Beispiel sind die Termine zu eng gelegt worden irgendwann mal, dass man sehr viel zu tun. Oder ist es halt ein vernünftiges Maß an Arbeit oder so. Das sind halt alles Dinge, die da mit rein spielen.“ (367)

Selbstverantwortung und Autonomie werden von ihm als selbstverständliche Haltungen der Projektbeschäftigten betrachtet. Die Arbeitszeitregelungen mit den verschiedenen Gleitzeitoptionen sowie den

informellen Regelungen bieten für Herrn Odenwald Spielräume, die er sich in anderen Firmen nicht vorstellen kann, und sind für ihn ein Grund, dem Betrieb treu zu bleiben. Fehlende Erfahrungen in anderen Betrieben sowie die Berichte über ausufernde und nicht bezahlte Überstunden aus seinem Bekanntenkreis könnten diese Argumentation stützen.

„Bloß, sagen wir mal so, seit ich die Arbeitszeiten hier jetzt kenne, könnte ich es mir schwer vorstellen, mich umgewöhnen zu müssen, Punkt acht da zu sein bis halb fünf oder was weiß ich. Wenn man einmal diese Freiheit kennt, dass man sich da umgewöhnt, stelle ich mir schon schwierig vor.“ (705)

Seine große Arbeitsbereitschaft zeigt sich auch daran, dass er über die Erwerbsarbeit hinaus mit seinen Kollegen eine Arbeitsgruppe gebildet hat, die sich in ihrer Freizeit mit Software beschäftigen. Aufgrund der großen zeitlichen Enge kommen die Treffen der Arbeitsgruppe nur sporadisch zustande. Der Austausch mit den Kollegen und Kolleginnen ist ein zentraler Bestandteil seiner Arbeit. Über die Arbeitszeit hinaus unternehmen die Pendler/-innen auch in ihrer Freizeit gemeinsame Aktivitäten, wie gemeinsames Essen oder Kinobesuche. Weiter zeigt sich an den Ausnahmeregelungen für die Pendler das gute Arbeitsklima, das zum einen durch das Verhältnis der unterschiedlichen Geschäftsstellen bestimmt wird und zum anderen durch das Entgegenkommen und Verständnis der Kollegen und Kolleginnen, die solche informellen Absprachen erlauben. Auch bei den Zukunftsaussichten wird das Betriebsklima als Pluspunkt angeführt und dabei insbesondere die Kollegen und Kolleginnen positiv erwähnt.

Herr Odenwald zeigt sehr große Bereitschaft, sich auf die betrieblichen Bedingungen einzulassen und unkritisch zur Richtschnur seines Arbeitsverhaltens zu machen. Dienstreisen, Überstunden, Wochenendarbeit und wenig Regenerationszeiten belegen die große Leistungsbereitschaft. Aufgrund seines Lebensstils als Single war es ihm möglich, den hohen Flexibilitäts- und Mobilitätsanforderungen des Betriebes nachzukommen. Eigene Zeitbedürfnisse wurden überhaupt nicht in Anschlag gebracht und sind bisher nur Optionen, falls seine Freundin auch weniger auf Reisen ist.

„Also Mobilität und Flexibilität, (.) das wird schon erwartet. Bisher hat's mich nicht gestört. Da bin ich Single gewesen und so, da war das kein Problem.“ (174)

Eine weitere Erklärung für seine großen Zugeständnisse an den Betrieb bezieht sich auf seine ostdeutsche Herkunft und die dort herrschenden wirtschaftlichen Bedingungen.

Aufschlussreich ist die Antwort auf die Frage, ob es möglich wäre auch in schwierigen Projektphasen einen freien Tag nehmen. Herr Odenwald erklärt sofort, dass er sich dies gut vorstellen könne, denn Zeitinseln oder Auszeiten seien schließlich eine Strategie, um die Arbeitsfähigkeit wieder herzustellen. Er vermutet, dass es ohne Schwierigkeiten möglich sei, dieses Anliegen gegenüber den Vorgesetzten zu vertreten.

„Wenn halt einer wirklich sagt, es geht jetzt wirklich nicht mehr, (.) ich brauch' jetzt mal einen Tag Ruhe, dann denk ich nicht, dass da großartig was dagegen gesagt wird. Weil im Endeffekt, ist es ja dann auch nur günstig für das Projekt. Wenn da einer unter Stress ist und er arbeitet zwar, aber das, was dann raus kommt, die Effizienz oder so ist ja denn auch nicht so groß /ja/. Ich denke schon, dass die Vorgesetzten da die Einsicht haben.“ (599)

Andererseits hat weder er selbst noch eine Kollegin oder ein Kollege von ihm jemals diese Erfahrung gemacht. Was als ein Indiz für eine Arbeitszeitkultur gewertet werden kann, in der die Anwesenheit und eine extensive betriebliche Zeitnutzung einen hohen Stellenwert besitzen. Offensichtlich wird dieser Widerspruch zwischen Zeitpraxis und Handlungsoptionen sehr wohlwollend interpretiert. Die eigene extensive Zeitnutzung wie auch die der Kollegen und Kolleginnen führt nicht dazu, die grundsätzliche Bereitschaft der Leitung zur Flexibilität anzuzweifeln. Insgesamt ist bei Herrn Odenwald ein souveräner Umgang mit den Arbeitsprozessen festzustellen, die auf einen reflektierten Einblick in Kooperationsbeziehungen und Gestaltungsspielräume schließen lassen und sie gleichzeitig als selbstverständliche Bedingung der Arbeit erscheinen lassen. Dies zeugt einerseits von längerer Betriebserfahrung und andererseits von einem bestimmten Arbeitsverständnis, zu dem Autonomie und Kooperation zählen, welches

in „Fleisch und Blut“ übergegangen ist. Darüber hinaus wird auch die betriebswirtschaftliche Logik des Betriebes stark verinnerlicht und hat so viel Gewicht, dass andere private Bedürfnisse dagegen kaum Realisierungschancen besitzen.

Zeitumgang

Der individuelle Zeitumgang von Herrn Odenwald lässt sich umschreiben als Suche nach dem richtigen Zeitmaß in der Erwerbsarbeit und für seine eigene Work-Life-Balance. Dabei spielen einerseits Zeitreflexion und ein hohes Zeitbewusstsein eine Rolle und andererseits die Selbstsorge für seine Vereinbarkeitssituation.

a) Zeitreflexion und Zeitbewusstsein

Das richtige Zeitmaß in der Arbeitswelt beschreibt Herr Odenwald als ein individuelles Zeittempo, bei dem er sich wohl fühlt und das für ihn festlegt, wann Arbeitsrhythmus und Arbeitsabfolgen in Stress und Hetze übergehen. Dafür spricht auch, dass er sein eigenes Zeitmanagement als gut bezeichnet. Voraussetzungen für die Arbeitszeitgestaltung sind autonome Handlungsmöglichkeiten, die er ganz selbstverständlich ausschöpft. Termine werden so gesetzt, dass sie in der Regel auch eingehalten werden können. Zum richtigen Zeitmaß kann es auch gehören, dass begrenzte Stresssituationen überstanden werden müssen. Arbeitsintensive Phasen unter Zeitdruck sind im wesentlichen lieber als Zeiten, in denen es nichts zu tun gibt und Langeweile droht.

„Ja, sagen wir mal so, wenn man gar nichts Richtiges zu tun hat, ist es schon irgendwie ein komisches Gefühl. Man hat jetzt Zeit, ja gut, was macht man jetzt (lacht). Ich sag mal, es muss ein vernünftiges Maß sein an Stress oder an zu Tun. Ein richtiges Maß, das ist schon okay. Aber wenn es dann zu viel wird, das ist dann auch nicht mehr schön.“ (646)

Der Zeitdruck geht jedoch nicht so weit, dass er sich selbst unter Druck setzen würde, um bestimmte Ziele zu erreichen. Die Frage nach freien Tagen während einer Stressphase verweist auf einen sehr rationalen Zeitumgang, der Zeitoasen und gegenläufige Strategien der Temporalisierung von Zeit in Erwägung zieht, aber selbst nicht nutzt.

Auch das Betriebsklima mit den netten Kollegen und Kolleginnen sowie die Kooperationsbeziehung im Projekt sind für Arbeitsmotivation und Zeithandeln von Bedeutung. Denn vielfältige Abstimmungsprozesse im Projektteam wirken sich auf das Zeithandeln aus. Die Befürwortung gemeinsamer Absprachen, Regeln und Zeitstandards verweisen auf einen stark integrativ orientierten Beschäftigten. Als „Teamplayer“ versucht er, auch kollektive Zeitelemente mit seinem eigenen Zeithandeln zu verbinden. Und Begrenzungen des eigenen Zeithandelns werden im Fall der Befürwortung von Kernarbeitszeiten als Grundlage für die Kooperation im Projektteam betrachtet. Die Interessen des Projektes werden hier über die eigenen Interessen gestellt, weil sie auch die Arbeitsfähigkeit von Herrn Odenwald entscheidend tangieren. Beim Zeitumgangsstil von Herrn Odenwald fällt die Differenz zwischen sehr reflektiertem Zeitbewusstsein und eigenem Zeithandeln auf. Auf der einen Seite ist ein großes und tiefes Verständnis von zeitlichen Abläufen und Logiken zu konstatieren. Dies betrifft analytische Vorstellung vom Verhältnis zwischen Autonomie und Kontrolle, dem Einfluss des Kunden auf die betrieblichen Zeitarrangements sowie sein Wissen über Zeitoasen als Mittel von Temporalisierung von Zeit und die Funktion von Zeitbegrenzungen (Überstunden, Projektkooperation).

b) mangelhafte Selbstsorge in der Work-Life-Balance

Auf der anderen Seite bleibt die Zeitpraxis gegenüber diesem weit entwickelten Zeitverständnis zurück. Die Selbstsorge um das eigene Zeitarrangement kann bei Herrn Odenwald als wenig ausgeprägt bezeichnet werden. Die große Arbeitsbereitschaft und das hohe Engagement für seinen Softwarespezialbereich zeugen von einer starken Identifizierung mit den betrieblichen Zielen und der großen Bereitschaft Abstriche von den individuellen Bedürfnissen und Interessen zu machen. Im Falle der bezahlten Überstunden kann durchaus von einer gemeinsamen Schnittmenge der Interessen ausgegangen werden,

bei anderen Positionen (z. B. die hohe räumliche Mobilität) aber weniger. Kritisch kann hinterfragt werden, inwieweit in dem richtigen Maß für die Arbeit Ökonomisierungsprozesse enthalten sind, die seine lebensweltlichen Bedürfnisse stark einschränken. An die Stelle der Familien treten Kollegen und Kolleginnen, die auch außerhalb der Erwerbsarbeit Bedeutung haben und wichtige Bezugsmenschen im sozialen Netzwerk sind. Die starken Entgrenzungsprozesse sind letztlich verantwortlich dafür, dass die Kollegen und Kolleginnen als „Ersatzfamilie“ fungieren, was als eine Strategie gegen eine soziale Vereinsamung interpretiert werden kann.

Die eigene Kontobewirtschaftung unterstreicht die These der mangelnden Eigensorge. Das Gleitzeitkonto wird nur dann genutzt, wenn keine Urlaubstage für einzelne verlängerte Wochenenden mehr vorhanden sind. Weitere Konten wie das Langzeitkonto sind für Herrn Odenwald nicht von Bedeutung, da längere Ansparformen ausschließlich mit Rentenübergangszeiten in Verbindung gebracht werden und ausschließlich für ältere Kollegen und Kolleginnen sinnvoll wären. Die extensive Nutzung der Zeit mit vielen Überstunden wird auch deshalb praktiziert, weil erstens die Überstunden ausbezahlt werden und einen materiellen Gewinn einbringen und zweitens keine Limitierungen von Betriebsseite gesetzt werden. Das Zeithandeln von Herrn Odenwald ist auch aufgrund fehlender Alternativen und familiärer Verpflichtungen auf finanzielle Bedürfnisse ausgerichtet. Allerdings sind diese Interessen nicht so stark ausgeprägt, dass sie nicht von ihm kritisch hinterfragt werden bzw. dass Begrenzungen der Arbeitszeit zwar arbeitsorganisatorisch zweifelhaft sind, aber nicht grundsätzlich abgelehnt werden.

„Im Endeffekt würde es anders aussehen, wenn die Regelung wäre, Überstunden müsste man wieder abfeiern. Ne, das wäre was ganz anderes. Aber dadurch, dass die ausbezahlt werden, die Überstunden (.), ist das okay. Oder für mich persönlich jedenfalls ist das schon okay.“ (540)

Spannend beim Zeitumgang von Herrn Odenwald ist die Vorstellung der Zeitoasen als eine Strategie der Temporalisierung von Zeit. Auch dies spricht nicht für eine individuelle Gegenbewegung zu einer Ökonomisierung der Zeit. Umgekehrt dient der reflektierte, kognitive Umgang mit der Zeit dazu, sich im betrieblichen Zeitregime zu integrieren und dort zurechtzufinden.

7.7 Fallbeispiele: Typ III „Erwerbsorientierung“

Einen eigenen Typus bilden Herr Wiese und Herr Seeburg, die beide Singles sind und sich durch eine starke Erwerbsorientierung sowie starke Tendenzen der zeitlichen Entgrenzung auszeichnen. Anders als Typ II (Leistungsorientierung) spielt ein kreativer Zeitumgang in ihrem Zeithandeln eine große Rolle und das Fehlen einer ökonomischen Beschleunigung in ihrem Zeitstil. Entsprechend sind eher zeitverschwenderische Elemente in ihrem Zeitumgang zu finden. Herr Wiese ist Projektbeschäftigter in Betrieb R, Herr Seeburg ist Projektbeschäftigter in Betrieb D. Um die individuellen Ausprägungen innerhalb der Typen von Zeitumgangsstilen wurde jedem Fallbeispiel ein Motto hinzugefügt, das den spezifischen Charakter deutlich machen soll.

7.7.1 Herr Wiese: Kreativer Zeitbastler

Herr Wiese ist 30 Jahre alt und ist seit einem Jahr Projektbeschäftigter im Betrieb R. Er ist diplomierter Informatiker mit dem Schwerpunkt technische Informatik und hat ein Nettoeinkommen von ca. 42.000 Euro im Jahr. Auch seine Eltern sind Akademiker/-in: Seine Mutter ist Diplom-Ökonomin, sein Vater ist Diplom-Chemiker. Herr Wiese ist ein Single.

Konkrete Arbeit und Status im Betrieb

Herr Wiese ist technischer Programmierer in Betrieb R, er entwickelt, baut und überarbeitet Hardwareelemente. Darüber hinaus ist er auch für das Layout der erstellten Hardwarekomponenten verantwortlich. Zurzeit arbeitet Herr Wiese in nur einem großen Projekt, das in viele Teilprojekte differenziert ist. Seine Aufgabenbereiche sind sehr vielfältig. Sie reichen vom Schreiben der Spezifikationen über Tests und Inbetriebnahme von Komponenten bis zur Implementierung von Hard- und Software. Herr Wiese ist noch relativ neu im Unternehmen und hat jetzt sein erstes eigenes Projekt fertiggestellt. Er äußert sich sehr offen über seine eigenen Fehler und Unzulänglichkeiten, die ihm am Anfang seiner Tätigkeit unterliefen. Trotz eines missglückten ersten Projektes offenbart sich sein großes Selbstbewusstsein: Sein Vorgesetzter hat ihm gleich bei seiner ersten Tätigkeit ein Teilprojekt eigenverantwortlich übertragen und die Arbeitsschritte nicht ausreichend kontrolliert. Es stellte sich erst bei späteren Tests heraus, dass die Funktionstüchtigkeit der erstellten Platine nicht ausreichend war. Herr Wiese machte vor allem die ungewohnten Kommunikationswege für das Scheitern verantwortlich und die Tatsache, dass durch langes eigenverantwortliches Arbeiten, bestimmte Zielsetzungen aus den Augen verloren wurden, bzw. nicht richtig verstanden waren. Die Korrektur der Fehler – auch durch Übernahme weiterer Arbeitsschritte – belegt die Qualitäten von Herrn Wiese.

„Ja, daraufhin habe ich die nächste Überarbeitung im Großen und Ganzen die ganze Hardware-Überarbeitung selber gemacht, das Layout selber gemacht. Und dann im Sommer ging die Platine in die Fertigung. [...] Und funktioniert, funktioniert gut, keinerlei Probleme.“ (103)

Aufgrund seiner jahrelangen beruflichen Erfahrung ist er bereits mit 30 Jahren ein „alter Praktiker“, den nicht mehr viel erschüttern kann. Durch seine jahrelange Beschäftigung mit Programmierungen und Software, sowie der Auseinandersetzung mit Computern auch in der Freizeit hat er große Erfahrungen gewonnen, die ihm wiederum viel Selbstbewusstsein und eine gute Selbsteinschätzung seiner Fähigkeiten eingebracht haben.

Projektarbeit

Entscheidend für die Projektorganisation sind in Betrieb R die Art des Projektes und deren Stellenwert für die Gesamtorganisation. Für Herrn Wiese sind insbesondere Folgeprojekte und interne Entwicklungsprojekte von vorangegangenen Arbeiten interessant. Hier kann er sich als erfahrener Entwickler besonders hervortun, weil permanente Verbesserungen in das Produkt einfließen. Sein künstlerischer Anspruch kann in diesen Projekten am besten verwirklicht werden.

Die andere Form von Projekten sind kurzfristige Auftragsarbeiten, in denen die schnelle Erledigung und der temporäre Profit – seiner Ansicht nach – im Mittelpunkt stehen. Dort geht die Schnelligkeit offenbar auf Kosten einer ideenreichen, kreativen Verwirklichung. Die Kommunikation im Team schätzt Herr Wiese als sehr bedeutsam ein. Er empfindet seine Aufgabe als Teil eines Gesamtkomplexes, der permanenter Abstimmung bedarf, damit alle Teile zusammengefügt werden können.

„Und zwischen diesen Teilen ja irgendeine Art von Kommunikation, Datenübertragung, Übertragung von was auch immer stattfindet. Und darüber Festlegungen getroffen werden müssen, damit sowohl der Bearbeiter oder die Bearbeiter des einen Teils wie auch die Bearbeiter des anderen Teils dann Teile erstellen (.), die nachher auch wie gewünscht zusammenpassen.“ (31)

Trotz der positiven Bewertung von Teamarbeit spielt Kommunikation in der Projektorganisation für Herrn Wiese nur dann eine Rolle, wenn es darum geht, die verschiedenen Einheiten zusammenzufügen. Ansonsten bevorzugt er eine Arbeit, die er am liebsten als Solist betreibt. In seiner vorherigen Firma hat Herr Wiese seine Kollegen und Kolleginnen ohnehin kaum gesehen. Während die meisten früh morgens arbeiteten, kam er meist am Mittag, wenn die anderen schon wieder gehen. Dabei waren kurze Übergabezeiten und ein Minimum an Absprachen möglich, wenn die Kommunikation im Team insgesamt stimmte. Diese Erfahrungen bestärken ihn darin, auf eine Kernarbeitszeit zu verzichten.

Kritisch wird der hohe bürokratische Aufwand in den Projekten gesehen: Zwischen den Voruntersuchungen und dem Projektbeginn müssen eine Reihe von Anträgen und Formalien erfüllt werden, die von der eigentlichen Arbeit ablenken. Das könnte aber auch daran liegen, dass es sich um sein erstes Projekt im Betrieb handelt, dass relativ groß und zeitaufwendig ist (Herr Wiese arbeitet bereits seit einem Jahr daran). Ein Dorn im Auge ist Herrn Wiese das Großraumbüro, in dem sich sechs Beschäftigte einen Platz teilen müssen. Der Lärm sowie die ständigen Unterbrechungen und Ablenkungen durch Telefonate oder Besprechungen seiner Kollegen und Kolleginnen stört die Konzentration auf seine Arbeit und belastet ihn stark. Dabei kommt es schon vor, dass Herr Wiese auch körperliche Auswirkungen spürt.

„Naja, also man ist erschöpfter am Ende des Arbeitstages, wenn man tatsächlich versucht, noch produktiv zu sein. Aber es kommt definitiv an so einem Tag, wo ständig irgendwelche Besprechungen losgehen, weniger bei raus, als wenn's ruhig ist.“ (387)

Entlastungen werden von Herrn Wiese durch Ausweichstrategien gesucht. Wichtigen Aufgaben werden erst dann erledigt, wenn sich das Büro leert und entsprechende Ruhe vorhanden ist. Kundenbetreuung oder das Verhältnis zu Kunden spielen überhaupt keine Rolle in seiner Arbeit. Die Arbeit und Kommunikation beschränkt sich im Wesentlichen auf die Absprachen und Diskussionen mit den Kollegen und Kolleginnen. Der Marktdruck wird durch die übergeordneten Leitungsebenen abgefangen und nicht auf die Projektbeschäftigten abgewälzt. Projektarbeit ist offensichtlich eine geeignete Organisationsform, um kreative Arbeiten einzelner Projektbeschäftigter, die ihre Phasen von zeitintensiver Einzelarbeit benötigen mit einer Teamstruktur zu verbinden, in der die verschiedenen Solisten eines Projektes zusammengebracht werden. Herr Wiese fühlt sich mit seiner Arbeit und seinen Arbeitsinhalten sehr wohl. Der Fall von Herrn Wiese demonstriert, dass sehr individuelles, freies und selbstbewusstes Arbeiten auch bei einer konventionellen Projektorganisation gelingen kann.

Vorgesetzte

Aus der Sicht von Herrn Wiese besteht die Arbeit der Vorgesetzten zum einen in der Organisation des Projektes. Das bedeutet im Einzelnen das Einsammeln der Arbeitsstände, Typprüfungen, Integration von Arbeitspaketen und Dokumentation des Projektes. Die zweite Aufgabe ist die

Beratung und Kommunikation des Projektleiters mit seinen Projektbeschäftigten. Das Verhältnis zu seinen Vorgesetzten wird von ihm als einen intensiven, partnerschaftlichen Austausch charakterisiert. Der fachliche Diskurs über technische Realisierungsmöglichkeiten und Probleme bestimmt die Kommunikation zwischen Herrn Wiese und seinem Vorgesetzten. Dabei ist gegenseitiges Vertrauen in die Fähigkeiten des anderen unabdingbar für einen reibungslosen Prozess im Team.

„Ja, das Verhältnis ziemlich wichtig. Weil der Vorgesetzte muss sich ja darauf verlassen können, dass man Abschätzungen liefert, die halbwegs realistisch sind. (.) Ja, und andererseits braucht man dann ein gewisses Verständnis, wenn man dann eben sagt, geht doch nicht.“ (239)

Das Fachwissen der Leitung trägt wesentlich dazu bei, auf einer gleichen Fachebene miteinander zu diskutieren. Auch wenn die Leitung stärker in organisatorische Zwänge eingebunden bleibt, können Absprachen in partnerschaftlichem Einvernehmen getroffen werden.

„Dann muss der Vorgesetzte also nach Möglichkeit nicht nur Glauben, was man ihm erzählt, sondern es ist natürlich noch besser, wenn er selber das verstehen und nachvollziehen kann. Nicht nur so, sag mal, von der rein argumentativen Seite her, sondern auch von der fachlichen Seite. Das ist bei uns ja gegeben. Der Projektleiter hat im Projekt selber keine direkten Realisierungsarbeiten. Aber an den Spezifikationen arbeitet er auch, beziehungsweise dann in der Integrationsphase, wenn die verschiedenen Teile zusammenkommen, da arbeitet er auch aktiv mit.“ (242)

In Stressphasen zeigt sich das partnerschaftliche Verhalten des Vorgesetzten: Statt den Druck auf seine Untergebenen abzuwälzen, versucht er die Situation zu beruhigen und die Belastungen für seine Mitarbeiter zu reduzieren.

„Andererseits ist auch immer die Frage, was macht der Projektleiter für'n Stress. Und da haben wir mit dem Herrn Y jemanden, der schon sagt, lohnt sich nicht, intern so einen Wirbel zu veranstalten. Es wird auch nicht früher fertig. Und (.) dann ist das schon so ein bisschen Puffer.“ (305)

Der Umgang mit den direkten Projektvorgesetzten wird von Herrn Wiese sehr positiv bewertet, lediglich mit seinem Abteilungsleiter gibt es manchmal Schwierigkeiten. Die oben beschriebene Arbeitsatmosphäre im Großraumbüro empfindet er als sehr belastend, er ist aber andererseits auch nicht an einer aktiven Klärung dieses Problems beteiligt. Die organisatorischen Bedingungen werden quasi als gegeben akzeptiert, beziehungsweise er hofft auf Verbesserungen, die sich im Rahmen des Umzugs dann ergeben werden. Verbündete, wie etwa die im gleichen Büro arbeitenden Kollegen und Kolleginnen werden nicht gesucht. Letztlich wird eine sehr individuelle Strategie gewählt, den Zumutungen im Büro aus dem Weg zu gehen. Alle anderen Kritikpunkte, wie die Vorbehalte gegen Regularien und Formalitäten richten sich gegen die Gesamtorganisation des Betriebes und weniger gegen einzelne Vorgesetzte. Weiterbildungsmaßnahmen werden aus der Sicht von Herrn Wiese in der Firma unterstützt und auch an die Beschäftigten weiter getragen. Allerdings werden diese Maßnahmen von Herrn Wiese nicht genutzt, da sie für ihn keinen großen Vorteil mehr bieten. Entweder sind die Kenntnisse bereits vorhanden und das Interesse an den Angeboten ist entsprechend klein oder die Weiterbildungsform stößt auf wenig Interesse, weil sich Herr Wiese neue Kenntnisse lieber individuell aneignet.

Die Vorgesetzten werden kaum noch als Chefs im klassischen Sinn wahrgenommen. Sie sind Kollegen, mit denen intensiv über fachliche Probleme diskutiert wird. Partnerschaftliche Zusammenarbeit, Beratung und fachlicher Diskurs umschreiben dieses Verhältnis. Kritisch kann angemerkt werden, dass Herr Wiese durch diese Umgangsformen Kontrollfunktionen und Kontrollmechanismen des Managements nicht mehr zur Kenntnis nimmt. Die Überprüfung seiner Arbeiten nimmt er selbst vor bzw. ist in den kommunikativen Prozessen des Projektes eingebettet. Insofern stellt er einen beträchtlichen Teil seiner Ressourcen dem Unternehmen zur Verfügung.

Autonomie und Kontrolle

Herr Wiese beurteilt den Freiheitsgrad in der Arbeit selbst als relativ hoch. Gleichwohl bleiben die strukturellen Beschränkungen und hier vor allem die Markterfordernisse immer präsent – mal mehr, mal weniger.

„Die Freiheit hängt immer davon ab, ob Termine dran hängen. Wenn natürlich Termine dran hängen, ergibt sich das oftmals zwangsweise, was zu erledigen ist. Wenn kein Termin dran hängt oder man hat mehrere Arbeitspakete, die jeweils ein paar Tage in Anspruch nehmen. Aber die Endtermine, die liegen einige Wochen in der Zukunft, dann kann man sich natürlich aussuchen, was man gerade macht.“ (226)

Auch bei der Gestaltung der Freizeit und der Entnahme von Zeitguthaben sind die Spielräume beträchtlich. Nur wenn bestimmte Besprechungen angekündigt sind oder der Termindruck im Projekt gerade hoch ist, sind die Möglichkeiten eingeschränkt. Ansonsten kann Herr Wiese eigentlich frei über die Zeitkontingente verfügen. Interessant ist die Beurteilung der Zeitautonomie in der kleinen Firma, in der früher gearbeitet hat. Dort hatten die Beschäftigten eine völlige Autonomie über ihre Arbeitszeiten, die aber dadurch konterkariert wurde, weil Überstunden und lange Arbeitszeiten den Gewinn an Zeitsouveränität wieder zunichtegemacht hatten.

„Dass man sich früher aussuchen konnte, wann man am Tag arbeitet. Aber im Endeffekt dann doch zwölf Stunden zusammengekommen sind (lacht), also auch über Wochen.“ (427)

Und noch mehr Freiheit in Richtung Selbständigkeit wünscht sich Herr Wiese nicht. Seine Erfahrungen mit einer kleinen Softwarefirma, die er seit Jahren neben seiner Berufstätigkeit betreibt, haben ihm die Schwierigkeiten und Belastungen von Selbständigkeit vor Augen geführt.

„Selbständig zu machen, das will ich eigentlich nicht. Weil ich hab eine Firma angemeldet seit mehr als acht Jahren und von daher weiß ich, was mit Selbständigkeit für ein organisatorischer Aufwand verbunden ist. Ist also nicht nur die Freiheit, sondern auch eine ganze Menge Last, die da dran hängt. Und das als alleinige Einkommensquelle schwebt mir also nicht vor.“ (580)

Die Kontrolle durch Vorgesetzte nimmt Herr Wiese kaum wahr. Überprüfungen und Korrekturen der einzelnen Arbeitsschritte werden nicht von oben vorgenommen, sondern entweder selbst durchgeführt oder geschehen in Kooperation mit dem Team.

„Nee, Kontrolle macht man entweder selber, beziehungsweise in Zusammenarbeit mit einem Kollegen.“ (149)

Die Kontrolle der Vorgesetzten besteht in der Überprüfung der Arbeitsergebnisse und dem formalen Abarbeiten und mehrmaligen Überprüfen der verschiedenen Projektschritte. Eine andere Form der direkten Kontrolle sind die Überprüfungen durch die Qualitätssicherung, die sporadisch erfolgen.

„Dann sitzen eben die Mitarbeiter zusammen, die die einzelnen Teile realisiert haben und versuchen zusammen, die zum Laufen zu bringen. Eventuell kommt noch jemand dazu, der dann nicht direkt damit was zu tun hatte, der dann Qualitätssicherung macht, naja, so ein bisschen hinterfragen und überwachen.“ (152)

Es wird deutlich, dass der Grad an Autonomie weit fortgeschritten ist und kaum noch einer direkten Einflussnahme durch die Leitung bedarf. Die Selbstorganisation im Team funktioniert offensichtlich reibungslos. Insgesamt werden betriebliche Vorgaben von Herrn Wiese widersprüchlich bewertet. Sie strukturieren, begrenzen und organisieren einen klassischen Betrieb, der durchaus gewisse Entlastungen einbringt (wenig Überstunden, keine unternehmerische Verantwortung usw.). Sie behindern aber ebenso die freie Entfaltung der Arbeit von Herrn Wiese und werden durchaus als Hindernisse wahrgenommen. Diese Restriktionen

führen nicht dazu, dass die Hauptkonzentration auf die „künstlerische“ Entwicklungsarbeit stark eingeschränkt wird.

Konfliktumgang

Der Umgang mit Konflikten zeichnet sich bei Herrn Wiese durch einen eher fatalistischen Umgang mit Problemen und Konflikten aus. Zum Beispiel wird die fehlende Arbeitszeitflexibilität von ihm klaglos hingenommen.²⁰⁷ Direkte Auseinandersetzungen oder zumindest das Ansprechen von Problemen, wie die als sehr belastend empfundene Situation im Großraumbüro, unterbleiben. Aufgrund seiner Fähigkeiten wäre er geeignet, Führungsaufgaben zu übernehmen, lehnt dies aber mit dem Verweis auf die administrativen Arbeiten ab. Herr Wiese befindet sich in einer eigenartigen Position gegenüber seinen Vorgesetzten, denen er fachlich auf Augenhöhe begegnet, vom Status her in der Rolle des Untergebenen ist und von seinem Anspruch als kreativer Künstler die administrativen Bedingungen als überflüssigen Ballast ablehnt. Diese Mischung könnte durchaus einiges an Konfliktpotenzial beinhalten, aber sein „eigenbrötlerisches“ Verhalten führt eher dazu, sich in den Betrieb zu integrieren und Konflikten aus dem Weg zu gehen, die wenig Aussicht auf Erfolg bzw. viel Aufmerksamkeit seitens des Betriebes einbringen würden.

Arbeitszeitorganisation

Herr Wiese hat einen Arbeitsvertrag über 40 Wochenstunden und arbeitet durchschnittlich an fünf Tagen acht Stunden täglich. Über die genauen Regelungen und die konkrete Obergrenze für das Zeitkonto weiß Herr Wiese nicht genau Bescheid. Was auch darin begründet liegen könnte, dass in Ausnahmesituationen das Gleitzeitkonto leicht überzogen werden kann und die Begrenzungen somit weniger strikt eingehalten werden müssen. Bemerkenswert ist sein großes Bedürfnis nach zeitlicher Flexibilität. Er arbeitet am liebsten nachmittags und abends und/oder am Wochenende und würde gerne quer zu den normalen Arbeitszeiten sehr individuell arbeiten. Das Gleitzeitkonto kann zwischen 40 Plusstunden und 20 Minusstunden ausgedehnt werden. In besonderen Fällen, wie der Cebit sind auch höhere Kontenstände möglich (100 Stunden im Plus). Diese Überstunden sind bisher als ganze Tage an den Urlaub von Herrn Wiese angehängt worden. Das Abfeiern von Plusstunden fällt ihm wesentlich leichter als der Aufbau von Minusstunden. Und die Möglichkeit, jederzeit einen freien Tag nehmen zu können, vergrößert das Gefühl von persönlichen Spielräumen in der Zeitgestaltung.

„Aus meiner Sicht ist es immer bequem, wenn man so ein bisschen Zeit auf dem Gleitzeitkonto hat. Dann kann man auch sagen, ein Tag, wenn man was Dringendes zu tun hat, dass man da frei nimmt.“ (267)

Allerdings wird diese Freiheit gleich wieder eingeschränkt, denn ein legitimer Grund für einen freien Tag muss schon eine besondere Dringlichkeit oder Wichtigkeit besitzen.

Überstunden werden von Herrn Wiese kaum problematisiert. Sie sind vielmehr ein Element, das zu größerer Flexibilität beiträgt. Dies liegt einerseits daran, dass Überstunden durch den Betrieb gut begrenzt werden sowie Möglichkeiten bestehen, die Überstunden wieder abzubauen. Andererseits schlagen die Berufserfahrungen von Herrn Wiese in kleineren Betrieben zu Buche. Dort waren Überstunden die Regel. Heikler ist aus seiner Sicht schon eher der Umgang mit den Verfahrensregeln, die die Mehrarbeit einengen sollen. Hier besteht die Gefahr, dass man sich im Regelwerk verheddern kann. Große Sanktionen drohen ihm dennoch nicht, wenn „man ein bisschen aufpasst“.

²⁰⁷ „Arbeiten bis 24 Uhr ist hier nicht gegeben. Aber naja, es lässt sich eben auch mit der Situation hier leben.“ (422)

„Wir haben da noch Regelungen, wenn man über die Grenze kommt. 50 Stunden pro Woche, diverse Regelungen (lacht), wo man auch ein bisschen aufpassen muss.“ (319)

Vor dem Hintergrund der beruflichen Erfahrungen in kleinen Betrieben überrascht es, dass Überstunden kaum ein Thema für Herrn Wiese sind. Es werden zwar die Vorzüge einer geregelten Arbeitszeitpraxis erwähnt, sie bleiben aber für ihn relativ unbedeutend. Die 12-Stunden-Tage, die über Wochen im alten Kleinbetrieb erbracht wurden, werden eher verharmlost. Auch dies kann als Indiz dafür interpretiert werden, dass Überstunden billigend in Kauf genommen wurden, um mehr Flexibilisierung zu ermöglichen und sich ganz auf den Arbeitsprozess einzulassen. Auch die Projektphasen, in denen die Arbeit stark ansteigt, halten sich für Herrn Wiese in Grenzen. Nur zwei bis drei Mal pro Jahr kommen solche Zeiten von Überlastsituationen vor. Der Umstand, dass es sich bei dem aktuellen Projekt um ein internes Projekt handelt, trägt ebenfalls dazu bei, den Druck abzumildern. Anders als bei externen Projekten können Termine und Ressourcen flexibler gehandhabt werden, so dass insgesamt weniger Zeitstress anfällt. Eine Dienstreise zur Cebit führte bisher einmal zu außergewöhnlichen Zeitbelastungen und einer Anhäufung von Überstunden weit über die Grenzen des Gleitzeitkontos hinaus. Die knapp hundert Plus-Stunden konnten durch eine Urlaubsverlängerung wieder problemlos abgebaut werden.

Immer wieder kommt Herr Wiese auf die starren Kernarbeitszeiten zu sprechen. Für Begrenzungen der Arbeitszeit bis 19 Uhr oder das Verbot von Wochenendarbeit hat er wenig Verständnis. Kritik wird auch an der Geschäftsführung geübt, die bereits angekündigt hatte, sich mit dem Thema flexibler Arbeitszeiten zu beschäftigen, dies aber noch nicht umgesetzt hat. Besonders offensiv werden diese Bedenken dennoch nicht vertreten. Herr Wiese vertraut einer Ankündigung der Firmenleitung, die die Arbeitszeiten in seinem Sinne etwas flexibler handhaben will. Moniert wird nur die Tatsache, dass nach den Worten bisher keine Taten gefolgt sind. Allerdings kommen Herrn Wiese die informellen Regelungen in seiner Abteilung entgegen. Trotz der Vorgaben der Geschäftsführung kann der Gleitzeitrahmen mit dem Wissen des Abteilungsleiters individuell ausgedehnt werden. Und davon macht Herr Wiese gerne Gebrauch.

„Und da mein Abteilungsleiter Herr X gesagt hat, na gut, er guckt da nicht so genau drauf, und wenn ihr die Arbeit fertig kriegt, dann könnt ihr also auch später kommen.“ (168)

Als weiteres Problem wird die Beschränkung der täglichen Arbeitszeit auf zehn Stunden gesehen. Die starre Gleitzeitregelung verhindere nach Ansicht von Herrn Wiese, dass mal länger oder mal kürzer gearbeitet werden könne, wie es die Arbeit erfordere.

„Manchmal sitzt man etwas länger, beziehungsweise ist es etwas lästig, dass man unbedingt nach zehn Stunden Schluss machen soll. Das ist also in kleineren Firmen meiner Erfahrung nach besser. Da kann man dann eben auch, wenn man wirklich mal produktiv ist, ein Tag zwölf Stunden arbeiten und den nächsten Tag nur vier Stunden. Und kürzere Zeit zu arbeiten, ist eben auch möglich.“ (284)

Und auch das Wochenende ist Herrn Wiese nicht „heilig“. Für seine persönliche Zeitgestaltung würde er auch am Samstag und Sonntag arbeiten und dafür in der Woche frei nehmen, um persönliche Dinge zu erledigen. Hier wird sehr deutlich, dass Herr Wiese jegliche Rahmenbegrenzungen der Arbeitszeit ablehnt und eine völlig freie Zeitverfügung bevorzugt. Die einzigen Beschränkungen außerhalb der Erwerbsarbeit sind für ihn die Öffnungszeiten der Geschäfte. Familiäre Verpflichtungen spielen im Zeitarrangement von Herrn Wiese fast keine Rolle.

„Aus meiner ganz privaten Sicht hat es auch Vorteile, wenn man in einer Firma ist, wo man auch mal Sonnabend und Sonntag arbeiten kann und dafür sagt, ich mach Montag und Dienstag frei. Weil die Geschäfte haben inzwischen in Deutschland auch sonnabends bis 16 Uhr offen. Zumindest die größeren, die kleineren machen auch schon um zwölf dicht. Sonntag ist eigentlich tote Hose für

irgendwelche Besorgungen. Und wenn ich sage, dass ich irgendwie im Garten arbeite und ich brauch' da was, ich bin am Sonntag da, muss ich mir vorher genau überlegen, was nehm' ich mit. Wenn ich jetzt – wie ich das in einer anderen Firma realisieren konnte – einfach sage, okay, ich arbeite Sonnabend und Sonntag und bin dafür mal in der Woche zwei oder drei Tage mal weg. Dann habe ich da die volle Flexibilität, wenn ich was brauche, dann kann ich einfach in einen Laden gehen.“ (536)

Insgesamt kann von einem sehr individuellen und flexiblen Arbeitszeitarrangement gesprochen werden. Die Möglichkeiten der zeitlichen Flexibilität werden von Herrn Wiese extrem ausgenutzt, das Zeitkonto bis zur Obergrenze „gefahren“. Fast jede Reglementierung der Arbeitszeiten wird abgelehnt, die Vorzüge von Begrenzungen wie beispielsweise bei der Einschränkung von Überstunden werden kaum gewürdigt. Bis auf kleine Witzeleien über die „Bürokratie“ bleibt der Protest gegen die Regelungen aber aus. Herr Wiese würde am liebsten über eine 7-Tage-Woche verfügen, ohne zeitliche Limitierungen und ganz nach seinen Bedürfnissen. Belastungen durch Zeitdruck und Stress sind für ihn selten, was auch daran liegt, dass durch Arbeitsorganisation und Vorgesetzte der Druck abgefangen werden kann. Die zeitlichen Wünsche von Herrn Wiese können als typisch für einen Zeitpionier gesehen werden, der Arbeit und Hobby miteinander verbunden hat und der ganz in seiner Arbeit bzw. seinem Hobby aufgeht und deshalb auf eine konventionelle Taktung seiner Arbeitszeiten verzichten kann. Für diesen Typus stellen zeitliche Begrenzungen und betriebliche Zeitstandards ein ernstes Hindernis dar, das der eigenen Kreativität und dem Enthusiasmus im Wege steht.

Zeitbalancen

Als Ausgleich zur Erwerbsarbeitszeit werden lediglich die Zeiten für Einkäufe, Behördengänge und Aufenthalte in der Gartenlaube in Anschlag gebracht. Um möglichst viel Freizeit genießen zu können, hat Herr Wiese sich eine Wohnung ganz in der Nähe der Firma gesucht. Auf diese Weise reduziert er die Wegezeiten auf ein Minimum und kann es sich erlauben, einen längeren Anfahrtsweg zu seiner Freizeitaktivität zu nehmen, einer Gartenlaube, die 80 km von seinem Wohnort entfernt liegt. Die starke Arbeitsmotivation hängt auch damit zusammen, dass bei Herrn Wiese Beruf und Hobby eng miteinander verknüpft sind. In seiner freien Zeit beschäftigt er sich weiter mit Software und technischer Dokumentation.

„Zu Hause mach ich auch Sachen (lacht). Also, ich mach in geringem Umfang, also einige Stunden pro Monat auch noch Programmentwicklung in einer anderen Firma auf einem gänzlich anderen Gebiet, als ich jetzt hier tätig bin. Hab ich ein bisschen Abwechslung noch (schmunzelt). Und technische Dokumentation, was mich interessiert und was hier nicht unmittelbar zu meiner Arbeit gehört, das lese ich auch zu Hause.“ (447)

Interessanterweise wird die technische Dokumentation als Abwechslung von der sonstigen Arbeit bezeichnet. Dies belegt, wie stark sein Fokus auf Computer und Software konzentriert ist. Als Single hat Herr Wiese keine Probleme Beruf und außerberufliche Aktivitäten unter einen Hut zu bringen. Im Gegenteil verschmelzen die Grenzen zwischen Arbeit und Hobby durch sein hohes Interesse für Elektronik. Weil die Arbeit für ihn oberste Priorität besitzt, fühlt er sich durch die Länge der Arbeitszeiten keineswegs eingeschränkt. Außerdem sind sie für ihn selbst gewählt.

„Also, man hätte mit einer kürzeren Arbeitszeit als 40 Stunden natürlich mehr Freizeit. Aber (.) wenn da die Arbeit interessant ist, also (lacht) sehe ich eigentlich keinen Grund, über die 40-Stunden-Woche zu jammern. Man hat sich's ja selber ausgesucht; es gibt auch Jobangebote mit 20 Stunden pro Woche. Das finde ich irgendwie albern (lacht), naja. Wenn ich mich zu Hause hinsetze und andere Auftragsarbeiten erledige, dann ist das ja in dem Sinne ja auch Arbeitszeit. Dann arbeite ich 20 Stunden in der Firma X und mach 20 oder 30 Stunden was für Firma Y, in der Summe bleibt sich das gleich.“ (514)

Bei dieser starken Orientierung auf Erwerbstätigkeit ist es verständlich, dass Herr Wiese seine Arbeitszeit nicht reduzieren und Teilzeit arbeiten möchte. In seiner Zukunftsplanung gibt es keine Hinweise auf eine mögliche Familienplanung. Herr Wiese ist ein typischer Single-Mann ohne Familienverpflichtungen. Auch seine Freizeitaktivitäten sind begrenzt. In seinem Zeitarrangement dominieren die Zeiten, die er für die Arbeit verwendet. Ein wenig erinnert er an den verschrobenen Computerfreak oder Nerd, der sein Leben weitgehend vor dem Bildschirm verbringt. Arbeit und Nichtarbeit verschmelzen zum Teil sehr stark. Lediglich sein Interesse an Gartenarbeit und Laube bilden ein Gegengewicht zu dem beruflichen Engagement.

Motivation

Die jahrelange Praxis und die ständige Beschäftigung mit dem Thema Computer, Software und Entwicklung tragen schon fast manische Züge. Daraus speist sich das Bewusstsein der eigenen Qualitäten. Bereits im Studium wurde ein Informatikstudiengang gewählt, in dem viel Wert auf die praktische Umsetzung gelegt wurde. Die praktische, handwerklich künstlerische Auseinandersetzung mit der Arbeit bestimmt weitgehend seinen Arbeitsstil. Auch durch seine Hobbys und die Beschäftigung mit Informatik und Elektronik quasi von Kindesbeinen an, bezeichnet er sich als ausgesprochenen Experten. Herr Wiese ist sehr zufrieden mit seiner Arbeit und verweist besonders auf die vielen abwechslungsreichen Tätigkeiten. Entscheidend für die Arbeitsmotivation von Herrn Wiese ist die sehr große Freude an den handwerklichen Aspekten seiner Arbeit, die er fast schon mit Hingabe erledigt. Alle organisatorischen oder administrativen Aufgaben sind für ihn eher eine Ablenkung von den wirklichen Arbeiten.

„Naja, ich will eigentlich selber nach wie vor praktisch arbeiten. Also der Aufstieg zum Leiter mit hauptsächlich Papierschiebe-Verantwortung oder eben Organisations-Verantwortung, der schwebt mir nicht vor. Ich hatte das in einer anderen Firma, da war ich drei Jahre lang Entwicklungsleiter. Hab's aber immer noch so versucht, zu machen, dass ich mindestens die Hälfte der Zeit auch für eigene Entwicklungen hatte. Weil allein die Organisation, das empfinde ich nicht als befriedigende Tätigkeit. Von daher so ein klassischen Aufstieg kann ich mir nicht gut vorstellen.“ (566)

Selbst die Wahl der Wohnung zeugt von der großen Arbeitsmotivation. Wohnumfeld und Wohngegend sind für ihn weniger relevant als der kurze Weg zur Arbeit.

„Ja, ist so meine Einstellung, wenn ich doch die Möglichkeit habe und es die Gegend auch halbwegs hergibt, mir eine Wohnung in der Nähe des Arbeitsplatzes suche. Weil ich doch fünf Mal in der Woche arbeiten muss und das (lacht) eine enorme Zeitersparnis bedeutet, weil man nur ein paar Minuten Weg hat.“ (505)

Mit dem Arbeitszeitregime des Betriebes hat er sich mittlerweile arrangiert. Die Freiheiten bei der Zeitgestaltung sind aber auch auf das positive Verhalten seines Vorgesetzten zurückzuführen, der nicht auf die strikte Einhaltung der Regularien (hier: Kernarbeitszeit) drängt.

Interviewer: „Ja und wie frei sind Sie eigentlich in der Arbeit? Wie selbständig können Sie die Arbeit gestalten?“ Herr Wiese: „Es ist relativ gut inzwischen.“ (158)

Da der Termindruck sich in Grenzen hält, kann Herr Wiese auch relativ frei über die „Arbeitspakete“ und inhaltlichen Schwerpunkte bestimmen. Wenn keine bestimmten Termine oder Besprechungen anberaumt sind, dann ist es jederzeit möglich, einen freien Tag zu nehmen. Im Vergleich mit der Arbeitssituation seines früheren Kleinbetriebes können bestimmte Reglementierungen der Arbeitszeit geschätzt werden, weil sie – so paradox es klingt – einen Zugewinn an Zeitautonomie ermöglichen.

Da Herr Wiese keine Karriere in der Organisation anstrebt, hängen seine Perspektiven von den konkreten Arbeitsbedingungen ab, den Freiheitsgraden und insbesondere von den Möglichkeiten langfristiger Projekte (Projektktradition). Entsprechend skeptisch wird die eigene Zukunft in der

Firma beurteilt. Eine interessante Vorstellung ist sein Traum von einem frühen Austritt aus der Erwerbstätigkeit. Bereits mit 40 oder 45 Jahren sollen möglichst die finanziellen Bedingungen geschaffen sein, um ein selbstbestimmtes Leben zu ermöglichen. Das kann als ein Wunsch interpretiert werden, den Zwängen von Markt und Betrieb zu entgehen. Auch seine bisherigen Erfahrungen mit der Selbständigkeit in der eigenen Firma haben bewiesen, dass Marktanforderungen und kreative Arbeit schwer miteinander zu verbinden sind.

„Langfristig mal sehen, das Gehalt ist nicht besonders hoch, aber auch nicht gerade niedrig. Also vielleicht kann man sich's irgendwie so leisten, dass man mit 40 oder 45 schon sagt, ja, jetzt brauch' ich eigentlich nicht mehr zu arbeiten (lacht). Ich mach jetzt nur noch freiberuflich oder eben selbständig, dann arbeiten, wenn ich Lust drauf hab. Weiß nicht, ob ich da hinkommen werde.“ (574)

Sein Anspruch an die Arbeitstätigkeit ist sehr hoch und er selbst vergleicht seine Arbeit mit einer künstlerischen Tätigkeit, bei der gewisse Kriterien erfüllt werden müssen. Zunächst soll das Produkt „nicht irgendwie funktionieren, sondern es soll gut funktionieren.“ Es wird deutlich, dass reine Aufgabenerfüllung für ihn nichts ist. Das Fachwissen von Herrn Wiese und seine hohe Motivation sollen in die Arbeit einfließen und im Produkt sichtbar werden. Darüber hinaus soll das Produkt aber auch einer übergeordneten Logik folgen (interner Aufbau), die eigentlich für Außenstehende unsichtbar bleibt, die aber einen wesentlichen Anreiz für seine besonderen Leistungen ausmacht. Hinter dem scheinbar kühlen und sachlichen technischen Gerät verbirgt sich ein Kunstwerk, an dem sein Erbauer viel Freude hatte. Damit zeichnet sich seine Arbeitshaltung durch eine hohe Identifikation mit der Arbeit und den Arbeitsergebnissen aus.

„Nee, also vor allem nicht diese typische Projektarbeit mit Zeitdruck, weil da (.) kommt so viel Müll bei raus. Ich hab da doch ein ziemlich hohen Qualitätsanspruch. Also es soll nicht nur irgendwie funktionieren, sondern es soll gut funktionieren und das Produkt soll auch vom internen Aufbau her, den ansonsten eigentlich keiner sieht, dass es mir gefällt. Also man kann fast sagen, wie so in Richtung künstlerischer Anspruch.“ (590)

Solch ein künstlerischer Anspruch lässt sich nur unter besonderen Bedingungen von Projektorganisation erfüllen. In Freelancer-Tätigkeiten oder in selbständiger Arbeit scheinen ihm die Marktzwänge zu dominant, um sich Zeit für die Arbeit zu nehmen. Mit „typischer Projektarbeit“ bezeichnet er Arbeiten, die schnell erledigt werden müssen und deshalb kaum Platz für kreative Anreicherungen lassen. Und offensichtlich scheint Herr Wiese auch in dieser Beziehung mit seiner jetzigen Firma zufrieden. Hier herrschen Bedingungen und Arbeitsstrukturen, die seinen hohen Anforderungen genügen. Dazu zählt gleichfalls eine langfristige Planung, die sich nicht am unmittelbaren Profit orientiert, eine Wertschätzung von Entwicklungsarbeit, die Barrieren von Marktzwängen überwindet und Freiräume für eine niveauvolle Arbeit ermöglicht.

„Und das Künstlerische lässt sich natürlich nur, bei selbständiger Arbeit nur dann realisieren, wenn man Auftraggeber hat, die auch ähnliche Ziele haben, die dafür Verständnis haben. Und solche Leute zu finden, ist auch nicht so einfach. Weil doch oftmals nur das unmittelbare kurzfristige Ziel, es muss funktionieren, im Blickpunkt steht und weniger das Gesamtdesign. Wo sich Aufwand, den man jetzt in der Entwicklung macht, über die Jahre oftmals doch rentiert, wenn das Produkt schon auf dem Markt ist und es dann um eine Weiterentwicklung oder Anpassung geht.“ (596)

Da Herr Wiese noch nicht so lange in der Firma tätig ist, kann er noch nicht abschätzen, ob das Management eine Strategie verfolgt, die mit seinen Vorstellungen übereinstimmt. Herr Wiese besitzt eine extrem hohe Leistungsbereitschaft, was darin begründet liegt, dass er seinen Traumberuf gefunden zu haben scheint – so meine These. Er macht seine Arbeit sehr gern und identifiziert sich stark mit ihr. Die organisatorischen und „bürokratischen“ Zwänge des Unternehmens beschneiden zwar seine Freiheit, aber sie schaffen auch Arbeitsbedingungen, die

andernorts selten zu finden sind. Schon während der Schulzeit hat er sich für die Dinge interessiert, mit denen er sich jetzt beruflich beschäftigen kann. Durch jahrelanges autodidaktisches Lernen hat er ein gewisses Maß an Eigenbrötlertum entwickelt („Nerd“). Die positive Seite hiervon ist eine relativ hohe Autonomie: Herr Wiese weiß genau, was er kann und wie er dies umsetzen will. Durch die verschiedenen Arbeitsverhältnisse hat er Vor- und Nachteile verschiedener Arbeiten kennengelernt und weiß die Freiheiten seiner derzeitigen Arbeit gut zu schätzen. Als negative Seite dieses Eigenbrötlertums ist die mangelnde Fähigkeit zu nennen, sich Hilfe zu organisieren oder mit anderen zu kommunizieren. Auch sein Wunsch aus bestehenden Strukturen auszubrechen und sich ganz den Zwängen des Erwerbslebens zu entziehen, deutet auf ein Verhaltensmuster, bei dem er sich nach innen zurückzieht. Da der Wunsch eher eine etwas unrealistische Einschätzung seiner Zukunft ist, kann er als Flucht vor der „harten Wirklichkeit“ interpretiert werden. Besonders auffallend ist die hohe Kreativität, mit der Herr Wiese seine Arbeit erledigt. Er selbst beschreibt seine Tätigkeiten als künstlerische Prozesse. Darin offenbaren sich die besondere Hingabe und die hohe Verantwortung für seine Arbeit, respektive die hohen Ansprüche, die er an sich selbst stellt.

Zeitumgang

Der individuelle Zeitumgangsstil von Herrn Wiese kann als einer bezeichnet werden, der ein kreatives „Basteln“ in der Arbeit und mit der Zeit ermöglicht. Dabei werden Zeitreglementierungen nur als störend empfunden. Die Anpassung an eine Normalarbeitszeit steht im Widerspruch zur Arbeit nach Lust und Laune. Entsprechend richtet sich die Arbeitszeit auf die Herausforderungen der gestellten Tätigkeiten und sich aus dem Arbeitsprozess ergebenden Aufgaben. Eine reine Anwesenheitskultur ist da völlig fehl am Platz. Am liebsten wendet sich Herr Wiese zunächst den angenehmen Aufgabenteilen zu, notwendige Pflichten werden eher nachrangig abgearbeitet. Insofern kommt auch sein Zeitstil seinem künstlerischen Anspruch an Arbeit entgegen. Zeitrhythmen und wiederkehrende Muster, die von außen an die Arbeit herangetragen werden, spielen eine untergeordnete Rolle; sie widersetzen sich den täglich neuen Herausforderungen der Arbeit.

Ganz wesentlich für das Zeitarrangement ist der sehr starke Fokus auf die Arbeitssphäre. Ihr werden alle anderen lebensweltlichen Erfordernisse untergeordnet: Gegenüber Familie oder Freunden bestehen kaum Verpflichtungen, weil er nicht in einer festen Beziehung lebt. Noch größere formale Selbständigkeit wünscht er sich allerdings nicht; mit seiner eigenen Firma hat er auch die Schattenseiten von Selbständigkeit in der Praxis erfahren. Dafür bietet ihm sein aktueller Arbeitgeber relativ große Zeitsouveränität. Wenn Markterfordernisse und Terminalsituationen nicht überborden, dann sind die Freiräume der individuellen Arbeitszeitgestaltung groß. In den Konflikten um flexiblere Arbeitszeiten und die Arbeitsplatzgestaltung wird offenbar, dass er seine Potenziale in den Auseinandersetzungen nicht nutzt. Direkte Konfrontationen werden gemieden und so lange ausgesessen, bis sie möglicherweise von selbst verschwinden. Das entspricht seinem Typus als „Eigenbrötler“, der sich nicht gerne stören lässt, Auseinandersetzungen aus dem Weg geht und sich lieber auf Arbeit konzentriert.

a) Ablehnung von Zeitreglementierungen

Charakteristisch für den Zeitumgang von Herrn Wiese ist eine ausgeprägte Abweichung von Normalarbeitszeiten. Die ideale Arbeitszeit fängt für ihn erst spät am Vormittag an und zieht sich, je nach Arbeitserfordernissen sowie Lust und Laune bis in den Abend hinein. Idealerweise würde er bis tief in die Nacht hinein arbeiten, was aber an den organisatorischen Bedingungen in der Firma scheitert. Als Begründung wird die Vermeidung von gesellschaftlichen Spitzenzeiten herangezogen. Geschäfte und Behörden schließen relativ zeitig, so dass der Morgen für diese

Erledigungen genutzt werden kann. Auch bringt die Umgehung von Stoßzeiten bei den täglichen Wegen von und zur Arbeit Vorteile mit sich. Wenngleich das Argument der Öffnungszeiten nicht erklärt, warum Herr Wiese ständig so arbeiten muss. Wahrscheinlich kommt ihm dieses späte Arbeiten aufgrund seiner Lebensweise entgegen.

„Und vom Zeitkonto mache ich gerne Gebrauch, weil ich eher jemand bin, der irgendwie vormittags oder am späten Vormittag anfängt zu arbeiten und dann (lacht) bis abends arbeitet /ah ja/. Das ist doch oftmals bequemer, Sachen vormittags zu erledigen, weil man hat diverse Behörden oder Firmen, die fangen immer um acht an und machen um 16 oder 17 Uhr Schluss. Um sechs Uhr hier anzufangen zu arbeiten, das ist nicht so meine Welt (lacht). Weil, damit kommt man eigentlich, wenn man dann zum Wochenende irgendwo hinfährt oder auch in der Woche irgendwo hinfährt eigentlich immer in den vollen Berufsverkehr rein. Und da halte ich das doch lieber so, dass ich in den späten Abendstunden durch die Gegend fahre. Was natürlich auch wieder bedingt, dass man am nächsten Morgen nicht um sechs Uhr da ist, sondern eben später.“ (170)

b) Erwerbsarbeitsorientierung und künstlerischer Anspruch

Ganz besonders wichtig ist Herrn Wiese eine Arbeitsorientierung, die die Inhalte und Qualitäten der Arbeit betont. Seine Leistungsorientierung geht so weit, dass von einem künstlerischen Anspruch an die Arbeit gesprochen werden kann. Auch die Ablehnung von klassischer Karrierelaufbahn und Weiterentwicklung zum Gruppenleiter mit stärkerer Personalverantwortung widerspricht dieser Haltung. Dafür nimmt Herr Wiese auch finanzielle Einbußen in Kauf. Um der inneren Struktur oder inneren Logik einer Tätigkeit gerecht zu werden, muss sich das Zeithandeln der inhaltlichen Beschäftigung unterordnen. Und diese besitzt oft eine Zeitlogik, die sich an den Betriebszeiten stößt. Eine Stechuhr-Mentalität, also die Arbeit nach einem bestimmten Zeitvolumen abzurechnen, ist im zuwider. Um eine Aufgabe mit der für ihn nötigen Befriedigung zu erledigen, sind flexible Arbeitszeiten unerlässlich. Sein eigenes Tempo und der von ihm gewählte Arbeitsumfang sind ausschlaggebend für die täglichen Arbeitszeiten. Erst diese selbst gewählten Rhythmen teilen die Arbeitsschritte in „natürliche Grenzen“ und sind Voraussetzung dafür, dass die Arbeit abgeschlossen werden kann und gedanklich nicht mit nach Hause genommen werden.

„Also, ich bin kein Mensch, der zur gleichen Zeit unbedingt anfängt und dann nach acht Stunden aufhört. Also, aus meiner Sicht verträgt sich das nicht so sehr mit der Arbeit, wenn man, 16 Uhr fallenlassen /lacht/ (lacht). Sondern ich seh’ immer zu, dass ich so einen kleinen Abschnitt wenigstens abgeschlossen hab. Ja gut, das ist fertig, da kann man die Gedanken abschließen und beim nächsten Mal macht man eben an einer Stelle weiter, wo sich so ein bisschen eine natürliche Grenze ergibt.“ (289)

Herr Wiese hat sich nur widerwillig mit den Arbeitszeitregelungen im Betrieb arrangiert. Das Überstundenverbot über die Zeitkontengrenzen hinaus und Wochenendarbeit erscheinen ihm als Flexibilitätsbremsen, auf die er gerne verzichten könnte. Und fast schon bedauernd klingt seine Aussage über die Begrenzung der Arbeitszeiten am Abend:

„Also dort, im alten Betrieb, bestand auch problemlos die Möglichkeit von 15 bis 24 Uhr zu arbeiten zum Beispiel. (...) Das ist hier nicht gegeben. Aber naja, es lässt sich eben auch mit der Situation hier leben.“ (422)

Auch überlange Arbeitszeiten stellen für Herrn Wiese kein Problem dar, sondern werden gern in Kauf genommen, wenn bestimmte Arbeitsphasen inhaltlich abgeschlossen werden können.

„Da kann man dann eben auch, wenn man wirklich mal produktiv ist, einen Tag zwölf Stunden arbeiten und den nächsten Tag nur vier Stunden.“ (286)

Zeitdruck spielt interessanterweise – bis auf zwei bis drei Termine im Jahr – keine Rolle. Das kann daran liegen, dass die Erfahrungen, die er in anderen Betrieben mit Zeitdruck gemacht hat, die aktuelle Situation bei Firma R entsprechend positiv erscheinen lassen. Die Begrenzung der

Arbeitszeit und auch von Überstunden werden nicht in Bezug zu einer stressfreieren und gesundheitsförderlicheren Arbeitssituation gesetzt. Was eine Ambivalenz in der Bewertung seiner Zeitautonomie offenbaren würde. Es kann aber auch an seinem Zeitumgangsstil liegen. Stehen Inhalte im Mittelpunkt der Arbeit sowie interessante Herausforderungen, dann werden Termindruck und zeitliche Limitierungen weniger wahrgenommen und als belastend bewertet. Aufgrund der großen Erfahrungen mit Projekten auch in anderen Betrieben geht er sehr souverän mit Unvorhersehbarkeiten und Flexibilität um. Auch durch Termindruck lässt er sich kaum aus der Ruhe bringen – er weiß, dass die Arbeit dadurch nicht besser wird.

Die Arbeit im Großraumbüro mit den vielen Unterbrechungen und Störungen durch die Kollegen, veranlasst Herrn Wiese Bürozeiten auszuwählen, an denen er konzentriert arbeiten kann und den Kollegen aus dem Weg geht.

„Speziell haben wir zwei Entwickler aus dem Bereich HE, Hörfunk-Entwicklung da drin. Die aber, sagen wir so, in Ermangelung administrativer Leiter in dem Bereich also sehr viel administrative Aufgaben haben. Also sehr häufig irgendwelche Besprechungen machen und am Telefon hängen. Die sind aber meist ab 15 Uhr weg (schmunzelt). Also, die produktive Zeit beginnt an vielen Tagen dann 15, 16 Uhr etwa.“ (340)

Sein Zeitmanagement kann als improvisiertes Basteln bezeichnet werden, das auch unorthodox und etwas chaotisch anmutet. Vorgegebene Pläne werden dabei auch gerne einmal ignoriert, wie er selbstironisch bekennt. Leitend sind für seine Arbeit eher der Spaß an der Aufgabenstellung und die Anforderungen, die sich quasi naturwüchsig aus den Arbeitsinhalten ergeben. Dennoch dient eine gewisse lockere Struktur als Basis, auf der dann flexibel improvisiert werden kann. Ganz wesentlich für den Zeitumgang sind die Orientierung an kreativer Arbeit und Herausforderungen, die Spaß machen.

„Ja (lacht), (.) also die unangenehmen Dinge zuerst zu erledigen, das kriege ich nicht immer so hin /lacht/ (lacht). (.) Die interessanten Sachen zieht man doch gerne vor. Ja, Zeitmanagement. Dass ich besondere Pläne mache, was ich wann erledigen kann, (.) eigentlich nicht so. Ergibt sich doch meistens anders (schmunzelt). Natürlich man fängt morgens an, nimmt sich vor, bevor man anfängt vor, das und das mach ich. Aber (.) so vielleicht in 70 Prozent der Fälle lässt sich das dann auch realisieren. Kommt auch manchmal was dazwischen.“ (394)

c) *Entgrenzung*

Entsprechend stark nutzt Herr Wiese die Arbeitszeitflexibilität aus. Die Bevorzugung von Arbeitszeiten außerhalb der Normalarbeitszeit hängt auch von seiner geringen Einbindung in Familie oder soziale Netzwerke ab und lassen die Grenzen zwischen Arbeitsbereich und Nichtarbeit tendenziell verschwinden. Herr Wiese hat keine Vereinbarkeitsprobleme, da die Erwerbsarbeit eindeutig Priorität in seinem Leben hat. Die Erfüllung der Arbeit – manchmal könnte man sogar von Hingabe an die Arbeit sprechen – steht an oberster Stelle. Strukturen, die von außen auferlegt werden, werden eher als einengendes Korsett betrachtet, weniger als Orientierung, um die herum die Arbeit organisiert wird.

„Meistens beginnt der Arbeitstag erst mal damit zu gucken, ob irgendwelche E-Mails da sind, die man dann berücksichtigen, bearbeiten sollte. Und dann entweder vor oder nach der Mittagspause guck ich noch mal. Vielleicht zum Abend hin steht auch noch mal kurz E-Mail Bearbeitung an. Aber es hält sich also in sehr engen Grenzen, ob ich eben zu dem Projekt Schriftverkehr habe oder Informationen oder Werbestücke, die man dann angefordert hat vom Kunden.“ (402)

Aufgrund seiner jahrelangen, intensiven Beschäftigung mit Programmierungen und Software verfügt er über einen großen Erfahrungsschatz. Hieraus ist ein sehr selbständiger Arbeitsstil erwachsen, der kurze Einarbeitungszeiten möglich macht und Kommunikation mit Kollegen und Kolleginnen auf ein Mindestmaß reduziert. Sein erstes Projekt in dem Betrieb ist ein gutes

Beispiel für sein individuelles Arbeiten. Obwohl er neu im Unternehmen ist, erkundigt er sich weder bei seinen Kollegen und Kolleginnen noch bei Vorgesetzten über die Gepflogenheiten und betrieblichen Abläufe der Firma. Er hat ein klares Verständnis von dem, was „normales“ Arbeiten bedeutet und setzt dies auch in der Projektarbeit voraus. Herr Wiese ist ein Beispiel dafür, dass auch unter Bedingungen von eingeschränkter Flexibilität Beschäftigte mit einem großen Drang nach Kreativität, Improvisationslust und starker Leistungsorientierung sich in einen Projektzusammenhang einfügen können, ohne ihre Motivation zu verlieren. Dennoch kann vermutet werden, dass Herr Wiese seinen Zeitumgangsstil nur in Ansätzen realisieren kann, auch weil sein Arbeitsverhalten fast schon einem Lebensstil als künstlerischer Programmierer entspricht. Betriebsstrukturen erscheinen bei ihm eher im Sinne von Schutzmechanismen, die eine extreme Zeitextensivierung verhindern.

7.7.2 Herr Seeburg: Überforderter Zeittüftler

Herr Seeburg ist 56 Jahre alt und ist seit sieben Jahren Projektbeschäftigter im Betrieb D. Er ist staatlich geprüfter Programmierer und hat ein Nettoeinkommen von ca. 30.000 Euro im Jahr. Herr Seeburg ist ein Single.

Konkrete Arbeit und Status im Betrieb

Herr Seeburg arbeitet als Projektbeschäftigter in dem großen Projekt mit, die Kundenverwaltungs- und Abrechnungssysteme von Telefonabrechnungen auf ein neues System umstellt. Dabei werden die Vertragsdaten des alten Systems quasi Kunde für Kunde in das neue System überführt. Darüber hinaus ist Herr Seeburg seit vier Jahren auch als gewähltes Mitglied im Betriebsrat aktiv. In einem früheren Betrieb war er ebenfalls im Betriebsrat. Hauptinhalt seiner Tätigkeit ist die Integration von Subsystemen, das heißt, kleine Softwareeinheiten werden von ihm entwickelt und in das große Hauptsystem integriert. Konkret arbeitet er hauptsächlich daran, kleine Softwarewerkzeuge zu entwickeln, die die Arbeit anderer Entwickler erleichtern soll.

„Was ich mache, ist eigentlich, sagen wir mal so, eine Art Tool-Kit zur Erleichterung der Arbeit für die Leute, die dann vor Ort damit arbeiten müssen. Wenn sie's nicht haben, müssen sie sehen, wie sie anderweitig so weit kommen. Aber das ist eigentlich auch nur sozusagen etwas Zusätzliches gewesen. Wenn man's hat, freut man sich drüber, wenn nicht, dann wird halt die Arbeit etwas schwerer.“ (455)

Da Herr Seeburg sehr viele kleine Bausteine bearbeitet, sind seine Arbeitsaufgaben immer eng begrenzt und sie ergeben sich nicht automatisch aus dem Projektkontext. Herr Seeburg ist deshalb ständig darauf angewiesen, auf die Entwickler zuzugehen und sich mit ihnen über neue Bausteine abzustimmen.

„Und dann muss ich mir also in dem jetzigen Stadium die Arbeit suchen. Also, ich muss auf die Leute zugehen und fragen, was wollt ihr denn für Prozeduren haben? Was braucht ihr denn noch? Und dann schließ' ich mich mit denen kurz und fange an, diese Prozeduren einzuhackern.“ (441)

Trotz seiner sehr langen Berufserfahrung als Programmierer und Entwickler ist sein aktuelles Tätigkeitsfeld für ihn qualitativ niedrig. Obwohl Herr Seeburg seit über 30 Jahren als Programmierer tätig ist, hat er keine Karriere in der Firma gemacht, was er selbst als seinen „wunden Punkt“ bezeichnet. Bereits 1972 hat er in Hessen in einer kleinen Softwarefirma als staatlich geprüfter Programmierer angefangen. Hier hat er mitgearbeitet eigene Bürocomputer, Betriebssystemsoftware und Anwendungssoftware zu entwickeln. In der damaligen Zeit gab es noch kein Informatikstudiengang, so dass seine Ausbildung heute wie „aus einer anderen Welt“ anmutet. Auch in anderen Firmen war er nie in führenden Positionen tätig, was angesichts seiner langen Erwerbsbiografie überrascht und im Laufe des Interviews unklar bleibt. Fehlende „Ellenbogenmentalität“ und Karriereorientierung könnten Gründe für seinen niedrigen Status im Betrieb sein. An verschiedenen Passagen wird eine starke Diskrepanz zwischen seinen Erfahrungen, seinem Wissen und seinem aktuellen Status (inklusive des geringen Tätigkeitsniveaus) thematisiert.

„Ich bin also nicht irgendwie Projektleiter oder Gruppenleiter. Ich bin wirklich am unteren Ende sozusagen angesiedelt, was mir, sagen wir mal so, also was ich manchmal halt ein bisschen bedauert habe.“ (330)

Obwohl Herr Seeburg selbst Mitglied im Betriebsrat ist, wird die Betriebsratstätigkeit kaum in Beziehung zu den verschiedensten Aspekten seiner Arbeit gesetzt. Gleich zu Beginn des Interviews relativiert er seine Tätigkeit im Gremium sehr stark und erklärt sich und das Gremium als wenig kompetent.

„Sie dürfen mich allerdings, was die Betriebsratsarbeit angeht, auch nicht so aufs Detail festlegen, weil sind so viele Vorschriften. Wenn's im Betriebsrat einen Fall gibt, der quasi zu beackern ist,

dann müssen wir uns im Betriebsrat den Stoff auch zunächst wieder neu sammeln und dann entscheiden.“ (27)

Projektarbeit

Besonderheiten des Projektes, in dem Herr Seeburg tätig ist, sind seine Zeitdauer und seine große Flexibilität. In den letzten zehn Jahren seit Bestehen des Projektes ist das Kundenabrechnungssystem permanent modifiziert worden und an die sich wandelnden Markterfordernisse angepasst worden. Neu auftretende Probleme wurden spezifiziert und durch das große Projektteam gelöst, indem einzelne Bausteine oder Subsysteme entwickelt und ins Gesamtsystem eingefügt wurden. Nach Einschätzung von Herrn Seeburg wurden im Projektverlauf bis zu zwei Tausend neue Komponenten in das Gesamtsystem integriert. Er selbst ist bereits seit sieben Jahren im gleichen Projekt aktiv. Weitere Projektflexibilität wird durch die starke Extensivierung der Arbeitszeiten gewährleistet. In Betrieb D wird allgemein weit über die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit geleistet und entweder auf eines der Zeitkonten transferiert oder direkt ausbezahlt. Die zeitliche Struktur des Projektes wird stark von den Terminvorgaben der Vorgesetzten vorgegeben. Projektleiter oder Gruppenleiter vereinbaren mit dem Kunden die Zeitpunkte, an denen die Produkte geliefert werden sollen.

„Das sind meistens Termine, die der Kunde aus anderen politischen Gründen oder sonstigen Gegebenheiten unbedingt einhalten muss. Und in diesen Abschnitten sozusagen leben wir mit der Projektarbeit. [...] Ja, in diesen Phasen wurde gelebt. Die Mitarbeiter sind einbezogen worden mit Kick-Off-Meetings. Und dann hat jeder Mitarbeiter quasi einen Bereich zugeordnet bekommen, wo er sozusagen fachkundig war. Und hat dort dann die Arbeit gemacht.“ (219)

Kritik an der Projektorganisation äußert Herr Seeburg an zwei verschiedenen Stellen. Zum einen wird die herrschende Vertretungspraxis gerügt. Wenn Kollegen und Kolleginnen im Urlaub oder auf längeren Dienstreisen ausfallen, greift eine informelle Regelung wonach jede/-r Beschäftigte seinen Ersatz selbständig organisiert bzw. längerfristige Auszeiten vorab geklärt werden müssen. Für Herrn Seeburg stellt die Vereinbarung eher ein bürokratisches Verhalten dar, das überholt ist und nicht hinterfragt wird.

„Hier im Hause ist es so, ich muss zumindest einen benennen können, der die Vertretung machen könnte. Aber ich weiß es nicht, ich glaub, diese Denke kommt so ein bisschen mehr von den Behörden. Bei denen ist es auch wohl so, wenn ich zum Beispiel meinen Mitarbeiter XY sprechen wollte und ich sage, der ist nicht da, ist die nächste Frage, wer vertritt den Mitarbeiter. Ja, das ist so (schmunzelt). Ich weiß auch net, manchmal find ich das auch schon komisch.“ (543)

Zum anderen stellt für Herrn Seeburg die Form der Fehlerbearbeitung ein größeres Problem der Projektorganisation dar, die sehr starr geregelt ist und immer wieder für eine Verschärfung des Zeitdrucks sorgt. Schon im normalen Entwicklungsprozess gilt die Regel, dass Fehler, die im normalen Wirkbetrieb auftauchen, vorrangig zu beheben sind. Für diese Fehlerbehandlung bestehen oft keine Erfahrungswerte, so dass zeitliche Abschätzungen schwierig sind und der Schwierigkeitsgrad sich erst im Prozess der Fehlerbehandlung ergibt. Zusätzlich ist das Projektmanagement so eingestellt, dass auch weitere Fehlermeldungen z. B. solche, die vom Kunden kommen, eine hohe Priorität besitzen und abgestellt werden müssen.

„Auf der anderen Seite muss der Entwickler die Fehler aus dem sogenannten Wirkbetrieb auch noch unmittelbar, sofort sozusagen bearbeiten, wie soll das gehen? Den Konflikt hat er, das ist dann klar. Das ist eigentlich eine Gemeinheit. Da kommen denn auch zum Teil vom Kunden, sagen wir mal so, sehr zum Ärger der Entwickler mehr Fragen als Fehlerbeschreibungen. [...] Auch diese Sachen kommen dann zu uns und wir müssen uns dann unter Umständen mit den Fehlern auseinandersetzen. Und die Systeme sind so eingestellt, dass man eben einfach darauf reagieren muss. Man kann es nicht unbearbeitet liegen lassen. Das Mittel, das wir einsetzen ist im Prinzip eine zentrale Datenbank, wo die Fehler eingestellt werden und wo dann praktisch automatisch Alarm ausgelöst wird. Und wo dann praktisch die Fehler in entsprechender Zeit abgearbeitet werden.“ (743)

Für Herrn Seeburg spielt die Kooperation in seinem Team eine besondere Rolle. Als Subsystem-integrator ist es seine Hauptaufgabe, die verschiedenen Bausteine seiner Kollegen und Kolleginnen zusammenzubringen. Außerdem entwickelt er vorwiegend kleine EDV-Werkzeuge, die die Arbeit seiner Kollegen und Kolleginnen verbessern sollen. Um diesen individuellen Service zu liefern, muss er sich intensiv mit ihnen austauschen. Diesen Prozess der eigenen Selbstorganisation bezeichnet Herr Seeburg etwas abschätzig als „Arbeitssuche“. Auf seine Kollegen zuzugehen, diese zu befragen und mit dem entwickelten Auftrag dann die Arbeit beginnen zu können, setzt Herrn Seeburg unter Druck. Seine Erklärungen erinnern an die Situation bei der Agentur für Arbeit und an die Perspektive eines Bittstellers, der auf die Hilfe von anderen angewiesen ist. Offensichtlich wird, dass er mit dieser Form von interner Kommunikationskultur schlecht zurechtkommt. Das Betriebsklima wird von Herrn Seeburg als ausgesprochen positiv bewertet und ist ein wichtiger Bestandteil seiner Arbeitsmotivation. Besonders hebt er hervor, dass das interne Konkurrenzverhalten und die Ellenbogenmentalität nicht stark ausgeprägt sind und er aus diesem Grund entspannt und „locker“ arbeiten kann.

„Wenn das Betriebsklima nicht so wär’, wie’s ist, ja dass man also in aller Regel sich hier nicht darum zu ängstigen braucht, dass ein anderer taktiert oder ein anderer einem praktisch den Arbeitsplatz wegnimmt oder solche Geschichten. Da dies nicht der Fall ist, ja, kann ich hier eigentlich ganz locker bleiben und auch ganz locker arbeiten.“ (363)

In seiner Tätigkeit hat Herr Seeburg keinen direkten Kontakt zu den Kunden, was er als Vorteil bezeichnet. Da er weniger an der Entwicklung eines Softwaresystems und mehr an der Umsetzung („Operating-Tätigkeiten“) beteiligt ist, kann er die Kommunikation mit den Kunden anderen überlassen. Gleichwohl ist der Einfluss der Kunden auf seine Arbeitsgestaltung durch Terminvorgaben und Veränderungswünsche spürbar. Die Einsätze seiner Kollegen und Kolleginnen beim Kunden haben oberste Priorität und geben den Rahmen seiner eigenen Gestaltungsspielräume vor. Besonders wird in dem Interview deutlich, wie die komplexen Kontrollstrukturen des Qualitätsmanagements auf die Zeitgestaltung (Termintreue) wirken.

Vorgesetzte

An verschiedenen Stellen des Interviews wird erkennbar, dass er sich in der Firma oftmals fehl am Platz fühlt. Konkurrenz durch die jüngeren Kollegen und Kolleginnen, die ihm „die Arbeit streitig machen“, gesundheitliche Probleme und fehlende Zukunftsperspektiven („Abstellgleis“, „mein letzter Arbeitsplatz“) tragen zu einer unsicheren Integration bei. Aufgrund seiner niedrigen Position im Betrieb und der damit verbundenen prekären Stellung ist das Verhältnis von Herrn Seeburg zu seinen Vorgesetzten ambivalent. Daraus resultiert einerseits eine deutlich kritische und skeptische Haltung dem Management gegenüber; andererseits besteht auch ein großes Schutzbedürfnis gegenüber möglichen betrieblichen Sanktionen oder Ausschlussprozessen, das durch die Fürsorgepflicht der Vorgesetzten gestillt werden kann. Das Verhältnis zu den Vorgesetzten wird von Herrn Seeburg insgesamt als gut („locker“) bezeichnet. Natürlich gibt es für ihn auch Vorgesetzte mit denen er weniger gut zurechtkommt und den Kontakt auf einer sachlichen Ebene beschränkt. Nur in den Hochzeiten eines Projektes kann auch das Verhalten der Vorgesetzten schwierig werden.

„Die Projektleiter sind, ja sagen wir mal so, eigentlich auch so relativ locker, solange sie nicht in Stress geraten /lacht/ (lacht).“ (381)

Wenn dagegen der Zeitdruck für Herrn Seeburg zu groß wird, können die Vorgesetzten auch operative Arbeiten im Projekt übernehmen und ihn entlasten. Ein besonders enges Verhältnis besteht zu den direkten Vorgesetzten. Immer wieder wird die Abhängigkeit von Herrn Seeburg vom Fachvorgesetzten und dessen Einverständnis thematisiert. Wenn in seltenen Fällen private Ange-

legenheiten in der Arbeitszeit geklärt werden müssen, dann stieß Herr Seeburg bisher auf großes Verständnis seitens der Vorgesetzten. Herr Seeburg ist mit 56 Jahren der älteste Beschäftigte in seiner Abteilung, das heißt auch seine Vorgesetzten sind jünger, womit er aber keine Probleme hat. An verschiedenen Stellen wird erkennbar, dass er die direkten Verbindungen zu seinen Vorgesetzten sucht, um Verhaltensorientierung zu bekommen. Hierbei ist augenscheinlich, dass er mehr Führung und größere Anleitung von seinem Projektleiter bzw. Gruppenleiter erwartet, um die Belastungen durch Überstunden zu reduzieren.

„Ja, ich hab meinen Projektleiter jetzt gefragt, wie es ist mit den Projekteinsätzen. Und dabei ist dann eben herausgekommen, dass ich nach Möglichkeit nicht mehr so viel Stunden machen soll. Ja, und vor allem keine Überstunden mehr.“ (575)

Herr Seeburg macht die Arbeitszeitkultur im Betrieb für die offenen Arbeitszeitregelungen und die fehlende Arbeitszeitkontrolle verantwortlich. Auch das enge Verhältnis von Beschäftigten und Vorgesetzten hat maßgeblichen Anteil am Betriebsklima.

„Und gutes Betriebsklima in Anführungszeichen, dass bei uns sozusagen die Arbeit so locker geht, ist in Wirklichkeit aber tatsächlich so, dass es eigentlich auf ein Einverständnis zwischen Fachvorgesetzten und Mitarbeitern beruht. Das heißt, also der Fachvorgesetzte der sagt, das muss jetzt fertig werden, das muss gemacht werden. Und wie der Einzelne sozusagen damit zu Recht kommt, das wird man sehen.“ (244)

An einigen Stellen werden Vorgaben sogar von den Vorgesetzten eingefordert (Urlaubsvertretung, Überstundenregelung). Hier kann vermutet werden, dass Herr Seeburg mehr Führung von seinen Vorgesetzten erwartet und er mit dem Laisser-faire-Stil nicht so gut zu Recht kommt.

Autonomie und Kontrolle

Die stärksten Limitierungen der zeitlichen Autonomie sind dem Einfluss der Kunden auf die Termingestaltung geschuldet. Die Reichweite des Kunden geht so weit, dass Herr Seeburg seinen Einfluss als Gesetz bezeichnet.

„Was bestimmend war, waren die Abgabetermine und bestimmt waren natürlich auch – davon bin ich jetzt betroffen – die Gespräche mit den Kunden. Der Kunde hatte dann oft gefordert, über die Veränderungen müsse man jetzt reden. Und was auch war, manchmal ist es eben erforderlich gewesen, dass die Leute eben nicht von hier aus quasi die Software pflegen oder testen, sondern dass sie auch dort, wo sie im Rechenzentrum, wo der Wirkbetrieb stattfindet, dass sie dort vor Ort waren. Diese Einsätze beim Kunden, die wurden natürlich, ja sagen wir mal so, da gab es nicht viel zu rütteln. Da konnten wir nicht viele Einsprüche abgeben. Das war dann sozusagen Gesetz. Also, man war eben frei ja, aber es gab die Spielregel der Kunde bestimmt und dann muss man eben halt kommen.“ (253)

Innerhalb der terminlichen Rahmensetzung besteht weitgehende Zeitautonomie in der Arbeit. Für Herrn Seeburg kommt der Umstand zugute, dass er nicht direkt mit Kunden zu tun hat. Dadurch ist sein Zeithandeln weniger direkt von den Änderungswünschen der Auftraggeber abhängig. Außerdem kann er aufgrund seiner Betriebsrätstätigkeit immer wieder Zeit für die Gremienarbeit reklamieren, die im ohne Schwierigkeiten zugestanden wird. In den ersten Gesprächen der Projektleiter mit den Beschäftigten, den sogenannten Kick-Off-Meetings, werden die Grundzüge der Aufgaben abgesprochen und miteinander diskutiert. Hierbei werden die Beschäftigten aktiv miteinbezogen und haben die Gelegenheit, mögliche Bedenken zu artikulieren oder andere Vorgehensweisen vorzuschlagen. Die konkreten Arbeitstätigkeiten sowie Arbeitszeiten werden nicht kontrolliert. Einzige Vorgaben der Vorgesetzten sind die Abgabetermine der Arbeiten, innerhalb dieser zwar engen Grenzen bestehen große Spielräume in der individuellen Ausgestaltung und der Zeitoptionen.

„Ja, also das ganze Projekt ist im Grunde ein Projekt wo die Endtermine, die stehen fest.“ (212)

Dagegen deuten verschiedene, teils drastische Formulierungen von Herrn Seeburg darauf hin, dass Vorgesetzte auch direkter Einfluss auf die Arbeitsgestaltung nehmen: Arbeiten werden „auf’s Auge gedrückt“ oder neben der eigentlichen Projektarbeit zusätzlich „aufgehalst“ (726). Und in den Klärungsprozessen zu Beginn eines Projektes werden die Projektbeschäftigten besonders auf die Termintreue „eingeschworen“. Druck von Seiten der Vorgesetzten wird meist über die Terminsetzung sowie die Einhaltung der Termine erzeugt.

„Manchmal waren die Termine knapp. Aber jeder Mitarbeiter ist so ein bisschen darauf eingeschworen worden, er muss den Termin halten. Also er muss voll mitziehen. Aber ansonsten ist er eigentlich mit seiner Arbeitszeit frei gewesen.“ (235)

Obwohl eine Zeiterfassung per Stechuhr existiert, werden weder die registrierten Arbeitszeiten noch die Kernarbeitszeit kontrolliert. Von daher kann durchaus von einer informellen Form der Vertrauensarbeitszeit gesprochen werden.

„Es ist so, das ist mir auch eingefallen, dass wir zwar eine Stechuhr haben und wir haben eine Gleitzeit, eine Kernzeit, aber in diesen sieben Jahren, in denen ich dabei bin, ist es eigentlich nie irgendwie kontrolliert worden, ob das je eingehalten wird. Es ist jeder so gekommen, wie er wollte, ja.“ (239)

Konfliktumgang

Beim Thema Konfliktumgang sind einerseits die Konflikte zu unterscheiden, mit denen er sich als Betriebsrat beschäftigen muss und die aus dem persönlichen Zeitverhalten und der individuellen Situation entstehen. An dieser Stelle sind vorwiegend die Konfliktmuster seines Zeitverhaltens von Interesse. Herr Seeburg benennt das bürokratische Verhalten bei den Vertretungen, die vorrangige Fehlerbehandlung und den daraus resultierenden Termindruck sowie die Reduzierung der eigenen bezahlten Überstunden. Durch die direkte Kommunikation mit seinen Leitern werden einerseits Konflikte oder Probleme im Gespräch geklärt und andererseits Empfehlungen für sein eigenes Verhalten eingeholt. Sein Arrangement mit den Vorgesetzten, keine bezahlten Überstunden mehr genehmigen zu bekommen, wirkt eher wie ein Hilferuf, um die Belastungen zu reduzieren. Angesichts seiner Betriebsratstätigkeit erscheint dieses Verhalten kurios und verdeutlicht den Problemdruck beim Thema Überstunden. Eine offene oder direkte Konfrontation mit den Vorgesetzten ist an keiner Stelle des Interviews zu erkennen. Kritische Äußerungen richten sich hauptsächlich an systematischen „objektiven“ Missständen und weniger am persönlichen Fehlverhalten der Manager oder der Vorgesetzten. Problematisiert wird die „bürokratische“ Vorgabe, sich eine Urlaubsvertretung suchen zu müssen, als eine Einengung der Flexibilität. Wobei sich hinter dieser Kritik eine Beanstandung der Reziprozitätsverhältnisse verbergen könnte. Wenn die Firma ein Maximum an Flexibilität verlangt, dann möchte er als Beschäftigter ebenfalls Spielräume, die nicht durch Regelvorgaben verkompliziert werden. Der Vorrang von Fehlermeldungen und Fehlerbearbeitung ist ebenfalls eine Kritik am „System“ der Projektorganisation, die zu einer Verschärfung des Zeitdrucks beiträgt. Aus seiner Betriebsratstätigkeit kann zwar ein tieferes Verständnis für bestimmte Organisationsabläufe abgelesen werden, aber von Problembewusstsein – gerade bei der Überstundenpraxis – kann kaum die Rede sein.

Insgesamt kann das Verhältnis von Herrn Seeburg zu den Vorgesetzten als ambivalent bezeichnet werden. Sehr positiv bewertet er das Verhältnis zu den Vorgesetzten, die er in verschiedenen Situationen konsultiert und deren Empfehlungen er vorbehaltlos übernimmt. Auch sprachlich wird sehr oft der „Fachvorgesetzte“ in den Mund genommen, worin sich eine starke Anerkennung der Hierarchien ausdrücken könnte. In anderen Interviewpassagen wird eine starke Verunsicherung in Bezug auf seinen Status, seine Karriereambitionen und seine Zukunftsperspektiven offenbar, die eines Schutzes oder einer Unterstützung seitens der Vorgesetzten bedür-

fen. Seine gesundheitlichen Beeinträchtigungen könnten ebenfalls ein Grund für diese Hinwendung zu den Vorgesetzten sein. Von seinen Vorgesetzten erwartete er mehr Führungsverantwortung und weniger Selbstorganisation der Arbeiten. Die andere Seite dieser Beziehungen äußert sich in drastischen Formulierungen zu den Vorgaben der Führungskräfte, die dennoch unwidersprochen ausgeführt werden. Das Konfliktverhalten von Herrn Seeburg ist nicht sehr ausgeprägt, was angesichts des prekären Status' und des teilweise fehlenden Problembewusstseins nicht überrascht. Die Betriebsrattätigkeit, die er bereits seit mehreren Jahren ausübt, hat offensichtlich nicht zu einer Sensibilisierung im Zeitumgang geführt und wirft ein bezeichnendes Licht auf die betriebliche Arbeitszeitkultur, der sich auch das Gremium der Interessenvertretung angepasst hat. Im Unterschied zu den anderen Befragten fehlt der fördernde und motivierende Aspekt in der Beziehung zu den Vorgesetzten. Priorität hat für Herrn Seeburg die Schutz- und Führungsfunktion der Leitung.

Arbeitszeitorganisation

Da Herr Seeburg ein Spätaufsteher ist, beginnt er seine Arbeit normalerweise um neun Uhr. Manchmal kommt er aber auch später, obwohl die Kernarbeitszeit um neun Uhr beginnt. Diese Regelverletzung hat für ihn offenkundig keine Konsequenzen. Auch seine übliche tägliche Arbeitszeit von neun Stunden stellt eine Regelüberschreitung dar. Gewöhnlich arbeitet er zwischen 19 Uhr und 20 Uhr, so dass sich eine Überstunde pro Tag ergibt. Dieses Arbeitszeitmuster ist relativ stabil und schwankt auch während stressiger Projektphasen nicht. Wenn Herr Seeburg etwas innerhalb der Arbeitszeiten erledigen muss, dann kann er seine Arbeitszeit ohne Problem flexibel verlegen. Arztbesuche, Erledigungen oder Behördengänge sind in Absprache mit den Vorgesetzten grundsätzlich leicht durchzusetzen. Die Betriebsratsarbeit nimmt nach Einschätzung von Herrn Seeburg ungefähr 20 Prozent seiner gesamten Arbeitszeit in Anspruch. Neben den zweiwöchentlichen Sitzungen im Gremium, die montags bis zu vier Stunden umfassen können, kommen weitere Sitzungen in Fachausschüssen hinzu sowie die konkrete Erledigung der Betriebsratsaufgaben. Herr Seeburg macht regelmäßige *Überstunden*, wobei die bezahlten Überstunden neuerdings vom Projektleiter reglementiert werden. Früher hat er das Gleitzeitkonto nicht in Anspruch genommen und sich alle Überstunden auszahlen lassen.

„Ich hab mir früher die Überstunden immer ausbezahlen lassen, wenn es einigermaßen gegangen ist.“ (605)

Das Gleitzeitkonto wird von Herrn Seeburg bewusst nicht für die eigenen Zeitinteressen genutzt, sondern wird abhängig von den Projekterfordernissen an den jeweiligen Arbeitsanfall angepasst. Da Herr Seeburg seit einiger Zeit von seinem Projektleiter die Auflage bekommen hat, sich seine Überstunden nicht ausbezahlen zu lassen, versucht er einerseits das Gleitzeitkonto auszureizen. Hier kommt es auch immer wieder vor, dass Arbeitszeiten, die über der monatlichen Grenze von 40 Stunden angehäuft werden verfallen.

„Und es läuft im Prinzip darauf hinaus, dass mein Gleitzeitkonto unter Umständen wieder ein bisschen anwächst. Und wenn das über die 40 Stunden hinaus gehen würde, würde das theoretisch gekappt werden. Und dann lass ich das auch verfallen.“ (578)

Andererseits werden bestimmte Arbeitszeiten auf das „Ultralangzeitkonto“ transferiert. Das normale „Langzeitkonto“ kann Herr Seeburg aus „geschäftspolitischen Gründen“ nicht nutzen, wobei nicht klar wird, was sich hinter dieser Argumentation verbirgt. Das Ultralangzeitkonto dient einem früheren Ausstieg aus der Erwerbsarbeitsphase. Herr Seeburg ist sich aber nicht sicher, ob nicht schon zu einem früheren Zeitpunkt die Zeitentnahme erfolgen kann. In heißen Projektphasen hat Herr Seeburg dann wiederum die Möglichkeit, sich bestimmte Überstunden auszahlen zu lassen. Insgesamt scheinen die verschiedenen Kontenregelungen für Herrn Seeburg recht undurch-

sichtig zu sein. Warum bestimmte Zeiten verfallen und wie genau die Regeln der Kontobewirtschaftung funktionieren, ist er nicht in der Lage, im Interview zu vermitteln.

Angesichts seiner Tätigkeit als Betriebsrat ist diese Unkenntnis besonders auffällig und verweisen auf eine stark ausgedehnte Arbeitszeitkultur des Betriebes. In der betrieblichen Regelung dürfen innerhalb eines halben Jahres nicht mehr als 120 Überstunden pro Beschäftigten ausgezahlt werden.²⁰⁸ Neben den Überstunden ist der Betriebsrat immer wieder mit weiteren Arbeitszeitproblemen konfrontiert (Wochenendarbeit, behördliche Genehmigungen bei der Überschreitung von zulässigen Höchstarbeitszeiten). Die Praxis der Überstunden verweist zumindest bei Herrn Seeburg auf große Schwierigkeiten in der Kontobewirtschaftung. Transparenz, Regelungen und Inanspruchnahme der unterschiedlichen Möglichkeiten (Ausbezahlung, Gleitzeitkonto, Langzeit-, Ultralangzeitkonto) werden als sehr diffus und erklärungsbedürftig beschrieben. Dahinter verbirgt sich die Unfähigkeit, die individuelle Arbeitszeitgestaltung bewusst zu gestalten und angesichts des großen betrieblichen Zeitdrucks den Tendenzen der Entgrenzung eigene Grenzziehungen entgegenzusetzen.

Belastungen

Bei Herrn Seeburg machen sich sehr starke gesundheitliche Beeinträchtigungen bemerkbar, die er selbst auf die Arbeitsorganisation, die mangelnden Herausforderungen und indirekt auf die Arbeitszeitgestaltung zurückführt. Auch aufgrund seines altersgemäßen Leistungsniveaus fühlt er sich gegenüber seinen vorwiegend jüngeren Kollegen stark im Nachteil. Mehr als die üblichen neun Arbeitsstunden pro Tag kann sich Herr Seeburg nicht vorstellen, da er an seine körperlichen Grenzen stößt. Auch die üblichen Regenerationszeiten reichen ihm nicht mehr aus²⁰⁹; seine gesundheitliche Konstitution ist bereits angeschlagen und verträgt keine zusätzlichen Belastungen mehr.

„Nee, irgendwo kann ich’s nimmer. Da reicht meine Konzentrationsfähigkeit auch gar nimmer, weil irgendwo hört’s dann auf. Da bin ich zurzeit auch relativ empfindlich. Von meinem gesundheitlichen Aspekt her kann ich mir das auch gar nicht erlauben, mich da viel anzustrengen. Das geht gar nicht, ja.“ (491)

Die verschiedenen Belastungen durch die Arbeit haben bereits zu massiven gesundheitlichen Beeinträchtigungen bei Herrn Seeburg geführt, die er selbst auf die Arbeitsorganisation und auf die Arbeitsintensivierung zurückführt. Anfangs waren es Sehstörungen, die sich weiter zu nervösen Störungen und besonders Beeinträchtigungen in der Konzentrationsfähigkeit ausgeweitet haben.

„Das hab ich am Anfang gar nicht gemerkt. Es ist nur so gewesen, dass ich vor einiger Zeit, mal dann zum Arzt gegangen bin, ich hatte Sehstörungen bekommen, also war nervös, alles was mit den Nerven zusammenhing. Und da haben wir darüber gesprochen. Da hab ich gesagt, das kommt von der Arbeit her. Es ist so, dass die Konzentrationsfähigkeit dadurch nachlässt, ja, wenn man im Prinzip ständig sozusagen in kleinen Phasen auf Höchstleistung getrimmt sein müsste.“ (685)

Irritierend sind in seinen Erzählungen immer wiederauftauchende Verkehungen seiner Bewertungen und starke Widersprüche in seinen Argumentationen. Zum Beispiel schildert er zunächst, dass sein Schlaf ausreichend sei; anschließend bemängelt er die fehlende Erholungszeit. Diesen

²⁰⁸ Wird diese Marge von 120 Stunden überschritten, müssen die Zeiten in ein Konto übertragen werden, das nur in Form eines Freizeitausgleichs die Stunden abträgt.

²⁰⁹ „Und wenn dann besondere Ereignisse vorkommen, nimm mal ein Seminar oder so was, dass ich dann früher aufstehen muss. Das geht dann auch nur einmal (lacht). Also das entspricht schon ungefähr meiner Leistungsfähigkeit. Da ist nimmer viel Spielraum drin. Auf lange Zeit gesehen, ist die Freizeit schon das Minimum. Müsste vom Erholeffekt eigentlich mehr haben.“ (830)

und weitere Widersprüche deuten auf eine starke Verunsicherung hin. Auch seine Sprache – die in den Zitaten aus Gründen der Verständlichkeit oft verkürzt werden musste – zeugt durch Wiederholungen, lange Pausen, Abbrüchen in der Satzfolge und Umorientierungen von solchen Unsicherheiten. An mehreren Stellen verliert er den Gesprächsfaden oder „verläuft“ sich auf anderen Feldern, wodurch seine mangelnde Konzentrationsfähigkeit sehr deutlich zutage tritt. Erstaunlich ist ebenfalls der Umstand, dass seine sehr massiven Beanspruchungen in seinen Beschreibungen der Zeitgestaltung kaum eine Rolle spielen. Zeitdruck und individuelle Arbeitszeitgestaltung scheinen für ihn getrennte Bereiche zu sein.

„Belastungen durch Arbeitszeit sind eigentlich nicht gegeben, weil ich ja im Prinzip mir die Arbeit, die Zeit, den Zeitrahmen in aller Regel selber aussuchen kann.“ (711)

Dies könnte ein Indiz dafür sein, dass die Probleme stark individualisiert werden und nicht auch in den Betriebsstrukturen gesehen werden. Auch die Arbeitstätigkeit selbst stellt eine Quelle von Belastungen dar, da sie Herrn Seeburg stark unterfordert und seinen Fähigkeiten nicht entspricht.

„Die Arbeit hier hat auch negative Aspekte. Und zwar ist es so, das bezieht sich wahrscheinlich nur auf mich. Meine Arbeit ist nicht besonders anspruchsvoll, hatte ich vorhin schon gesagt.“ (666)

Aufgrund mangelnder Absprachen und Überschneidungen in den Abteilungen kommt es immer wieder vor, dass andere Kollegen und Kolleginnen seine Arbeiten bereits erledigt haben bzw. dass die Arbeit doppelt erstellt wurde.

„Was auch passiert ist, meine Arbeit könnte auch jemand anders übernehmen. Und es ist hier so, dass zwar abgesprochen ist, dass ich die Arbeit mache, was aber nicht heißt, dass ein anderer die Arbeit vielleicht schon macht. Also, so scharf ist die Abgrenzung zumindest bei mir nicht. Und das führt wieder dazu, dass ich unter Umständen ja, gefrustet bin, dass ich grade mit etwas anfangen und dann feststelle, ein anderer hat das schon gemacht /schmunzelt/. Und so tritt oft der Fall ein, dass quasi man immer etwas anfängt, aber nie ein Erfolgsergebnis hat. Und das führt auch in meiner Situation zu ganz erheblichem Stress.“ (674)

Hinzu kommen die starken zeitlichen Belastungen, die sich häufig in Form von direkter Kritik gegenüber seinem Arbeitstempo geäußert werden.

„Trotzdem ist es so, dass die Arbeit immer so ist, dass sie immer gleich fertig sein soll. Das heißt, ich gerate unter Druck, werde relativ schnell angemockert und angemosert ‚warum ist es nicht fertig‘ oder so. Und von daher gesehen, ist es ein bisschen stressig.“ (670)

Die Beanspruchungen werden von Herrn Seeburg in einen Zusammenhang mit seinem Alter gesetzt. Er stellt fest, dass jüngere Kollegen und Kolleginnen die gleiche Arbeit in wesentlich schnellerer Zeit erledigen. Kommt es in den stressigen Zeiten – die ja ein Bestandteil der normalen Arbeit sind – zu Verzögerungen, dann reagieren die Kollegen und Kolleginnen mitunter ungeduldig und erledigen unter Umständen seine Arbeiten einfach mit. Diese Kombination aus geringem Tätigkeitsniveau, Zeitdruck in Verbindung mit dem Alter und unklaren Arbeitsabgrenzungen stellt einen massiven Belastungskomplex dar, der das Selbstwertgefühl von Herrn Seeburg stark herabsetzt. Dies äußert sich auch in einer Selbstsorge, die er mit sehr drastischen Worten unterstützt.

„Von daher, ist es schon eine Belastung und von daher gesehen, versuche ich auch, ja, nicht unter die Räder zu kommen. Das heißt, so wie auch nach Möglichkeit eben dann, wenn ich das Gefühl hab, es wird sehr viel Arbeit, dann kürzertrete, beziehungsweise weniger Arbeit oder so.“ (699)

Bei Herrn Seeburg kommen insgesamt sehr deutlich die negativen Auswirkungen von unzureichender Arbeitsorganisation, einer ausufernden Zeitökonomie mit großem Zeitdruck zum Ausdruck. Sie gehen einher mit einer Dequalifizierung und starken Verunsicherung, die die gesundheitlichen Risiken wahrscheinlich vergrößern.

Zeitbalancen

Die zeitlichen familialen Verpflichtungen sind aufgrund seines Singlelebens sehr begrenzt. Seine beiden Hobbys Basteln und Tanzen sind nicht so zeitintensiv, als dass sie ein Gegengewicht zu den Arbeitszeiten bilden könnten. Auch seine Arbeiten im Haushalt halten sich in engen Grenzen. Herr Seeburg wohnt in einer größeren Stadt ca. 30 Kilometer von seinem Betrieb entfernt. Die meisten Einkäufe erledigt er morgens vor der Arbeit in der Nähe seines Betriebes. In seiner Freizeit liest er viel und geht seinen beiden Hobbys nach. Zum einen bastelt er Radios zusammen – ein „antiquiertes“ Hobby, wie er es selbst bezeichnet. Zum anderen geht er zwei Mal in der Woche, mittwochs und sonntags zum Tanzen. In der Woche geht er dann direkt von Arbeit zum Squaredancen und kommt meist erst um Mitternacht wieder nach Hause.

Motivation

Als älterer Beschäftigter – so die Selbsteinschätzung von Herrn Seeburg – hat er wenige Ambitionen, sich im Beruf zu entwickeln.

„Es ist auch so, dass ich jetzt in der Truppe hier ein älterer Mitarbeiter bin. Ich nicht mehr so an der Karriereentwicklung teilnehme und dann natürlich auch nicht mehr in allen Bereichen mitwirke.“
(11)

Sein Engagement im Betriebsrat kann möglicherweise aufgrund der gesundheitlichen Belastungen und seines Status als Strategie für eine soziale Absicherung interpretiert werden. Explizit nennt er zwei wesentliche Bereiche für seine Arbeitsmotivation. Zum einen ist es das sogenannte Hackern, das heißt das Entwickeln und Tüfteln kleiner Softwareelemente, bei denen er seine Kreativität unter Beweis stellen kann. Hier kann er sich in den Subsystemen „austoben“. Die blumige Sprache kann als Indiz für eine Arbeitsfreude gewertet werden. Auch seine entwickelten Bausteine „Tool-Kit“, die die Arbeit seiner Kollegen und Kolleginnen erleichtern und unterstützen sollen, machen im Spaß, auch wenn er diese Art der Tätigkeit als nettes Beiwerk bezeichnet, das letztlich keinen besonderen Stellenwert besitzt. Zum anderen wird das gute Betriebsklima explizit als Pluspunkt für die Firma angesprochen.

„Also, die Motivation beziehe ich ganz grob vielleicht auch zwei Sachen. Also, was ich früher schon immer gerne gemacht habe, ist das Hackern. Also kleine Prozedürchen entwickeln und herausfinden, wies geht und so. Das habe ich sehr gerne gemacht und das mach ich auch heute noch sehr gerne. Und die andere Motivation beziehe ich eigentlich aus dem Betriebsklima. Wenn das Betriebsklima nicht so wäre, wie's ist, ja, dass man also quasi in aller Regel sich hier nicht darum zu ängstigen braucht, dass ein anderer einen taktiert. Oder ein anderer einem praktisch den Arbeitsplatz wegnimmt oder solche Geschichten. Da dies nicht der Fall ist, ja kann ich hier eigentlich ganz locker bleiben und auch ganz locker arbeiten.“ (358)

Autonomie in der Arbeit spielt bei ihm eher eine untergeordnete Rolle – auch aufgrund seiner eingeschränkten Tätigkeiten. Die Tatsache, dass er zu seinen Kollegen und Kolleginnen gehen muss, um sich seine „Arbeit zu holen“, gefällt ihm dabei weniger. Die fehlende berufliche Perspektive wird von Herrn Seeburg an verschiedenen Stellen im Interview benannt. Mit 56 Jahren blickt er bereits auf das Ende seiner Erwerbsbiografie, eine berufliche Weiterentwicklung kann er sich nicht mehr vorstellen. Darüber hinaus befürchtet er, bei einer möglichen Firmenübernahme nicht übernommen zu werden und dann arbeitslos zu werden. Auch für diesen Fall hat er sich Gedanken gemacht, ohne zu einer realistischen neuen Perspektive zu kommen.

„Ich hab mir auch schon überlegt, was passieren würde, wenn ich arbeitslos würde. Aber mir ist nichts bekannt, was ich machen könnte, ja. Es ist wirklich eine Katastrophe. An der Arbeit hängt man irgendwie und ich kann mir nicht vorstellen, dass es irgendeine Arbeit irgendwie geben würde, die ich noch machen könnte. Ich hab auch ganz verrückte Sachen schon gedacht, dass ich ein Handwerk oder so etwas machen. Aber auch da denk' ich mir, ist es nicht möglich, weil es mit körperlicher Tätigkeit verbunden ist. Wo man dann eben mit 60 auch nicht mehr fit ist. Plus Sie müssen

dann irgendetwas tragen oder so was. Also als Bürohengst ist man des natürlich net mehr gewöhnt.“ (868)

Was die identifikatorischen Momente in der Arbeit betrifft, ist Herr Seeburg durchaus ambivalent. Auf der einen Seite offenbart er selbst seine Defizite im Bereich der Leistungsbereitschaft. Bestimmte Vorgehensweisen des Betriebes, mit denen er nicht einverstanden ist, zeigen seine Gleichgültigkeit gegenüber den betrieblichen Lösungen. Diese wird am Beispiel der kritisierten Vertretungsregelung deutlich, bei der er den Betrieb in der Pflicht sieht. Auf der anderen Seite ist der Einsatz für den Betrieb eine Quelle seiner Motivation. Die Praxis der Überstunden sowie sein Unverständnis gegenüber Kollegen und Kolleginnen, die die Gleitzeitregelung für ihre Interessen „ausnutzen“ könnten, zeugen von vielen übereinstimmenden Interessen zwischen ihm und dem Betrieb.

„Also, ein Punkt, wo ich die Gleitzeitregelung immer kritisiere ist, dass es eben Leute gibt, die dann auch versuchen, zu optimieren, ne. Das heißt, zu ihren Gunsten optimieren, nämlich nicht dann da zubleiben, wenn's von der Projektarbeit her sinnvoll wäre, sondern halt so arbeiten, wie sie's verkehrstechnisch zum Beispiel am günstigsten haben. Und dann unter Umständen die Arbeitszeiten net so sehr der Projektsituation anpassen.“ (559)

Auch das Verhältnis zu seinen Vorgesetzten und besonders die Favorisierung von Anweisungen belegt, dass Herr Seeburg wenige Interessen an einer Ausdehnung seiner zeitlichen Gestaltungsspielräume hat. Insgesamt ist offensichtlich, dass Herr Seeburg sich in einer beruflichen Sackgasse befindet und für seine fachlichen Qualitäten und die jahrzehntelange berufliche Erfahrung völlig unterfordert ist. Von daher kann durchaus von einer Dequalifizierung gesprochen werden, die verbunden mit den Zukunftsängsten zu einer Haltung geführt hat, eher passiv auf den Ruhestand zu warten und das Engagement auf der Arbeit zu drosseln. Dass sich Herr Seeburg möglicherweise auf einem betrieblichen „Abstellgleis“ befindet, kommt in seinem fehlenden Selbstbewusstsein bzw. der fehlenden Wertschätzung durch den Betrieb zum Ausdruck. Seine Zukunftsperspektiven sind da eher düster und passen in das Bild eines wenig erfolgreichen und nunmehr demotivierten Programmierers. Trotz dieses eher negativen Eindrucks lassen sich bei Herrn Seeburg auch identifikatorische Elemente zu seiner Arbeit und dem Betrieb finden. Der Spaß am Programmieren ist ihm beim „Hackern“ noch nicht vergangen. Auch das entgrenzte Zeithandeln und das grundsätzliche Gutheißen einer Leistungsorientierung, das dem Projekt bzw. dem Unternehmen zugutekommt, deuten diese Orientierung in Richtung Ökonomisierung an.

Zeitumgang

Der Zeitumgangsstil von Herrn Seeburg kann insgesamt als ein Zeittüfteln beschrieben werden, das ihn stark überfordert. Die Lust am Improvisieren und offenen Gestalten der Arbeit sind bei Herrn noch deutlich zu spüren. Aber dagegen machen sich deutliche Tendenzen der Überforderung, der zeitlichen Entgrenzung und des Stresses sowie der Unterforderungen in den Arbeitstätigkeiten geltend, und eine fehlende Wertschätzung deutet darauf, dass Herr Seeburg eher ein Getriebener seines fehlenden aktiven Zeitumhandelns ist. Sein von ihm selbst als chaotisch bezeichnetes Zeitmanagement korrespondiert mit einer planlosen Zeitkontobewirtschaftung, die zu vielen und oft verfallenden Überstunden und zu erheblichen gesundheitlichen Defiziten führt.

a) Lust am zeitlichen Improvisieren und Basteln

Grundsätzlich werden feste Zeitmuster oder bestimmte Routinen von Herrn Seeburg nicht absichtlich hergestellt. Am liebsten lässt er die Dinge in der Erwerbsarbeit wie im Privaten auf sich zukommen und beginnt dann diese zeitlich zu strukturieren. Dabei sind ihm Flexibilität und Ergebnisoffenheit wichtig. Auch in seinem privaten Bereich ist die Zeitgestaltung nicht festgelegt, sondern sehr variabel und passt sich situativ den verschiedenen Anlässen an.

„Und ich bin allerdings auch viel am Improvisieren, wenn es zum Beispiel darum geht, wann ist Abendessen, dann muss man es halt gegebenenfalls ausfallen lassen oder unterwegs mal so was machen. Das wird also ständig improvisiert. Da gibt's keine festen Prinzipien, dass man quasi also jeden Abend zu Hause isst. Das eigentlich nicht /ah ja/. Das Fixum ist tatsächlich äh das Mittagessen und das Aufstehen, das ist eigentlich so, ja kann man sagen, im Schnitt eigentlich immer die gleiche Zeit.“ (845)

b) Zeitliche Überforderung („Zeitchaos“)

Der Zeitumgang von Herrn Seeburg kann als wenig systematisch gekennzeichnet werden. Er selbst beschreibt ihn als chaotisch. Exzessive Arbeitszeitverlängerungen und eine unkoordinierte Kontobewirtschaftung legen nahe, dass er mit einer aktiven Zeitgestaltung überfordert ist.

„Chaotisch, /lacht/ chaotisch, ich hab kein Management. Das ist wirklich so. Es ärgert mich auch, aber es ist so. Es ist so, dass also nix irgendwie, sagen wir mal so, gleichmäßig abläuft, nix, nix, gibt's nicht. Es ist immer irgendwas. Es ist echt verrückt. Irgendwo muss immer alles gleich fertig sein. Von daher gesehen, kann man eigentlich net irgendwie, sagen wir mal, gemütlich arbeiten.“ (765)

Die Überforderung zeigt sich hier vor allem darin, dass er gegen den permanenten Zeitdruck und die vielen Anforderungen nicht ankommt, bzw. kein eigenes zeitliches Konzept entwickeln kann. Dazu passt auch die eigene Unfähigkeit, ein Arbeitsende selbst zu finden. Ebenso können die gesundheitlichen Probleme eine Ursache in der Überforderung durch die Arbeit haben. Herr Seeburg ist meist in der Gruppe der letzten Beschäftigten, die das Haus verlassen, bevor der Pförtner die Türen schließt. Herr Seeburg formuliert zwar Gegenstrategien wie bewusste Verlangsamungen oder Entschleunigungen („gemütlich arbeiten“), ist aber nicht in der Lage, diese Zeitpraktiken umzusetzen. Auch an anderen Stellen werden ein lockerer Umgang, eine lockere Arbeitsatmosphäre oder ein lockeres Betriebsklima quasi als Gegenentwürfe zu den Prozessen von Entgrenzung und Temporalisierung ins Feld geführt. Diese Strategien scheinen stark auf die eigene Selbstsorge und den Schutz der Ressourcen bedacht zu sein, können aber nur sehr begrenzt wirksam werden. Vor dem Hintergrund der Sorge um die berufliche Zukunft von Herrn Seeburg und seinen Status auf einem „Abstellgleis“ werden diese Verhaltensmuster verständlich. Elemente der aktiven Zeitgestaltung sowie der Selbstkontrolle spielen bei ihm eine geringe Rolle. Vielmehr scheint Herr Seeburg eher von den Arbeitsabläufen und der zeitlichen Dynamik überrollt zu werden.

Das Zeitarrangement von Herrn Seeburg ist stark entgrenzt und extensiviert und fast vollständig den betrieblichen Bedürfnissen untergeordnet. Die großen gesundheitlichen Probleme sind wahrscheinlich auch auf die Arbeitszeitbedingungen zurückzuführen. Dennoch bleibt das Problembewusstsein, trotz seiner Betriebsrattätigkeit sehr rudimentär. Das Zeithandeln hat sich stark an die betrieblichen Bedürfnisse angepasst. Symptomatisch hierfür ist die große und fast nicht mehr überschaubare Anzahl von Überstunden, die selbst die Vorgesetzten auf den Plan gerufen haben und Herr Seeburg die Reduzierung der bezahlten Überstunden nahe gelegt haben. Die Zeitbelastungen machen ihm schwer zu schaffen und haben bereits erhebliche gesundheitliche Probleme verursacht. Die Ursachen hierfür werden von Herrn Seeburg zwar mit dem Zeitstress in Verbindung gebracht, ohne jedoch die Verbindungen zwischen betrieblichem und individuellem Zeitarrangement zu thematisieren.

Eine weitere stabilisierende Komponente in einem chaotischen Arbeitsalltag stellen das späte Aufstehen, der späte Arbeitsbeginn, die Zeit zum Mittagessen und die Zeit zum Schlafengehen dar. Im späten Arbeitsbeginn, der seinen Abendaktivitäten geschuldet ist („Eule“), kommt ein eigenes Zeitinteresse zum Ausdruck, dass selbst gegen die betrieblichen Zeitnormen (Kernzeit) durchgesetzt wird.

„Das ist eigentlich immer schon der Trend gewesen /ja/. Morgens relativ spät kommen und dann, ja eigentlich sollten die Leute so ungefähr um sieben Uhr raus gehen. Offiziell dürfen sie – ohne dass der Pförtner anfängt zu meckern – höchstens bis 9 Uhr arbeiten. Und wenn die länger als bis 9 Uhr arbeiten, ist das so organisiert, dann muss der Pförtner quasi dafür sorgen, dass die Alarmanlage nicht scharf geschaltet wird (schmunzelt).“ (478)

Insgesamt kann Herr Seeburg als ein Verlierer der neuen Zeitentwicklungen bezeichnet werden. Trotz langer Berufserfahrung und enormer Zeitpräsenz scheitert er mit seinem Zeithandeln. Einerseits tragen Zeitdruck und eine forcierte Temporalisierung der betrieblichen Zeitvorgaben zu der mangelhaften Zeitorganisation bei. Andererseits sind fehlende zeitliche Kompetenzen von Herrn Seeburg oder seine Unfähigkeit sich auf das neue Zeitregime einzustellen und mit einer stärkeren Selbstorganisation auf die zeitlichen Ansprüche zu reagieren, Gründe für sein passives Arbeitszeithandeln. Möglicherweise sind weitere Begrenzungen in der Persönlichkeit begründet (wie z. B. fehlende Karriereorientierung), die nicht weiter eruiert werden konnten. Insgesamt kann von Zeitsouveränität hier nicht die Rede sein, da die mangelhafte Zeitorganisation sich ausschließlich an betrieblichen Interessen orientiert.

8. Diskussion der empirischen Ergebnisse

8.1 Projektarbeit und betriebliche Rahmenbedingungen

In diesem Kapitel werden die arbeitsorganisatorischen Rahmenbedingungen von Projektarbeit anhand der empirischen Fälle diskutiert. Dabei wird die zeitliche Organisation der nur am Rand berührt, da diese im nächsten Kapitel (8.2 Betriebliches Zeitregime) im Mittelpunkt des Interesses steht. Zunächst soll ausführlich auf die Projektorganisation beider IT-Betriebe eingegangen werden; danach werden im betrieblichen Vergleich gemeinsame Themen der Projektorganisation, Unterschiede und Probleme der Organisation erläutert. In der Zusammenfassung soll schließlich wieder der Bogen zu den theoretischen Vorüberlegungen geschlagen werden und die Fragen beantwortet werden. Die leitende Fragestellung ist hierbei, inwieweit Projektarbeit eine Form der Arbeitsorganisation repräsentiert, die den ökonomischen Interessen nach stärkerer Ökonomisierung und Selbststeuerung besser gerecht wird, als traditionelle Organisationsformen. Der Fokus dieses Kapitels liegt stärker auf den strukturellen Bedingungen der Projektarbeit. Neben den Materialien der Experten- und Expertinneninterviews und den Daten der Betriebsfälle fließen hier auch die subjektiven Sichtweisen und Interpretationen der befragten Projektbeschäftigten ein.

Anhand des betrieblichen Vergleichs werden in einem ersten Schritt die Besonderheiten von Projektarbeit näher untersucht. Was zeichnet Projektarbeit aus und worin liegen ihre Vorteile gegenüber anderen Organisationsformen wie z. B. Vertrauensarbeitszeit? Dabei steht insbesondere das Potenzial der Projektarbeit zu einer flexiblen, dynamischen Anpassung der Arbeitsorganisation auf dem Prüfstand. In einem zweiten Schritt wird der Frage nachgegangen, inwieweit Projektorganisation die Bedingungen für die Selbstorganisation der Beschäftigten verbessert. Welche konkreten organisatorischen Bedingungen tragen in der Projektarbeit dazu bei, die Handlungsspielräume für die Beschäftigten zu vergrößern? Darüber hinaus wird untersucht, welche Steuerungs- und Kontrollinstrumente von Seiten des Managements in die Projektarbeit integriert werden. Auch werden interne Bedingungen der Projektarbeit untersucht wie z. B. der Einfluss von Prozessen der Standardisierung oder Entformalisierung von Projektablaufen auf die Zeitgestaltung sowie externe Bedingungen durch Kundenbeziehungen oder Marktabhängigkeiten.

8.1.1 Betrieb R

Charakteristisch für die Projektorganisation in Betrieb R sind zwei sehr unterschiedliche *Projekttypen*: Zum einen dienen interne Projekte mit langen Laufzeiten bis zu drei Jahren der Forschung und Entwicklung; zum anderen werden auftragsgebundene Systementwicklungen in Projekten organisiert, die deutlich kürzere Laufzeiten aufweisen. In den internen Entwicklungsprojekten stehen die Erforschung und Entwicklung neuer Technologien und Anwendungen im Vordergrund, die entsprechende zeitliche Ressourcen erfordern und wenig stark von aktuellen Marktentwicklungen abhängig ist. Nach einer extensiven Selektionsphase, in der Ideen entwickelt werden, der Kundenkontakt organisiert wird, Marktstudien geprüft sowie Universitätskontakte geknüpft werden wird ein Anforderungsprofil für den Zielmarkt beschrieben. Danach folgen eine Vordefinitionsphase, die dazu dient, neue Projekte zusammenzusetzen, und der Antrag auf Definition eines Projektes (Beschreibung/Spezifikation; erster grober Projektplan, Bestimmung eines Projektleiters; Entwicklungsantrag für die Geschäftsführung, Ressourcenaufstellung). Anschließend folgt die Hauptdefinitionsphase mit der Realisierung und der Integration. Im zweiten Projektmodell, in dem auftragsgebundene Systementwicklungen geleistet werden, fallen die aufwendigen Selektionsphasen weg und auch die weiteren Projektablaufe sind wesentlich kürzer organisiert als in den internen Entwicklungsprojekten.

Die Dauer der Projekte im Betrieb R reicht von kleinen mehrere Monate umfassenden Projekten bis zu größeren, die mehrere Jahre dauern. Aktuell werden zwei Großprojekte organisiert, in denen mehrere Kooperationspartner und eine Universität eingebunden sind. Diese haben eine Laufzeit von drei Jahren. Im Sample sind die Beschäftigten vorwiegend in kleineren Projekten bzw. Teilprojekten mit wenigen Beschäftigten (bis zu sechs Projektbeschäftigten) überwiegen. Typisch ist, dass Beschäftigte wie auch Projektleiter in verschiedenen Projekten engagiert sind. Ebenso typisch ist, dass Beschäftigte oft nur temporär in einem Projekt tätig sind, sie kommen im Laufe des Projektes hinzu und verlassen es, wenn ihr Arbeitspaket erledigt ist, bzw. kommen zu einem späteren Zeitpunkt wieder in das alte Projekt zurück. Deshalb ist das „Jonglieren“ zwischen den Projekten, also die zeitliche und räumliche Synchronisation der Tätigkeiten in verschiedenen parallel laufenden Projekten, eine große Herausforderung für die Projektleiter wie auch für viele Beschäftigte. Das permanente Umschalten zwischen unterschiedlichen Arbeitstätigkeiten sowie die zeitliche Planung stellen hohe Anforderungen an die koordinativen Fähigkeiten. Herr Kirchner zum Beispiel betreut gleichzeitig vier Projekte, wobei die größte Herausforderung in der Synchronisation der verschiedenen Projekte liegt. Je nach Projektstand und Arbeitsaufwand müssen die unterschiedlichen Anforderungen in eine zeitliche Ordnung gebracht werden. Dabei steht dem Projektleiter durchaus ein großer Entscheidungsspielraum zur Verfügung. Welche Projekte mit welcher Intensität bearbeitet und betreut werden, liegt in seiner Verantwortung. In zwei Projekten steht die Endphase kurz bevor. Wobei hier in beiden Projekten noch relativ wenig Arbeit anfällt und momentan nur in einem Projekt flexible reagiert werden muss. Dann nämlich, wenn sich Kunden mit Anfragen und neuen Testergebnissen melden. In einem dritten, großen Projekt ist eine heiße Arbeitsphase gerade beendet und das Projekt befindet sich jetzt wieder in ruhigerem „Fahrwasser“. Dafür steht das vierte Projekt kurz vor einer intensiveren Arbeitsphase.

„Also, in dem Großprojekt, was ich habe, da hatten wir eine Phase, wo es relativ angespannt war mit der Terminsituation. Aber mittlerweile hat sich's etwas entspannt und insofern geht es noch halbwegs. Bei dem anderen Projekt, [...] da macht man es dann auf Zuruf. Also wenn Anrufe kommen von unserem Auftraggeber, dann muss man eben darauf reagieren. Und bei dem letzten Projekt, das ist auch ein relativ langes Projekt schon, da sind wir gerade so [in, F. M.] wechselnden Projektphasen. Wir hatten eine relativ lange Projektphase, wo wir gesagt haben, okay da muss man sehr viel tun. Dann hat sich's etwas beruhigt und jetzt geht's langsam wieder den Berg etwas rauf, dass man etwas mehr tun muss.“ (Herr Kirchner, Projektleiter: 47)

Deutlich wird: Abhängig von Dringlichkeit und Verfügbarkeit der Ressourcen werden die vier Projekte austariert und in den Aufgabenplan von Herrn Kirchner eingepasst. Die Projektstände implizieren eine unterschiedliche zeitliche Strukturierung, je nachdem ob sich das Projekt am Anfang, an einem sogenannten Meilenstein, in ruhigen Phasen oder am Ende befindet. Weiter verschieben sich diese Schwerpunkte innerhalb und zwischen den Projekten mehrfach im Zeitverlauf. Dies ist mit dem zeitlichen „Jonglieren“ der verschiedenen Projekte gemeint. Gesteuert werden die Projektabfolgen einerseits durch bestimmte Notwendigkeiten wie Terminvorgaben und andererseits durch individuelle Eingriffe und Schwerpunktsetzungen durch den Projektleiter.

Der *Projektverlauf* ist für die meisten Projekte relativ stark standardisiert und folgt einem Muster, das einen erheblichen administrativen Aufwand nach sich zieht. Am Anfang des Projektes steht der intensive Austausch mit den Kunden. In einer Voruntersuchung werden die Vorstellungen der Kunden mit dem kalkulierten Arbeitsaufwand miteinander verglichen. Zusätzlich müssen verschiedenste europäische Standardnormen bei der Nachrichtentechnik berücksichtigt werden. Zusammen mit den Kunden werden die Anwenderanforderungen formuliert. Daraus erarbeitet dann meist der Projektleiter oder ein Gruppenleiter eine technische Anforderung unter Berücksichtigung von europäischen Standardnormen und den Ressourcen, die vor Ort zur Verfügung

stehen. Damit steht eine Systemarchitektur, mit der man wiederum in die konkreten Verhandlungen mit den Kunden geht.

„Das heißt, wenn man sich jetzt eine Platine hernimmt, guckt sich die Anwenderanforderung an, muss man denn abgleichen, diese Platine mit der anderen. Dann sind die beiden Platinen miteinander kommuniziert. Also derjenige, der die Steuerung entwickelt, hat denn eine Anforderung zu der Senderplatine. Der sagt denn, ich brauch’ die und die Eingänge; ich brauch’ die und die Analogwerte; ich möchte von dir die und die Meldung haben. So wird denn aus der Anwenderanforderung, aus der großen vom Kunden eine technische Anforderung. Und aus der technischen Anforderung da kristallisiert sich denn auch halt die Architektur heraus, wie viel Platinen wir denn eventuell gebrauchen könnten.“ (Herr Müller, Projektleiter: 111)

Meilensteine markieren dabei die zeitlichen Fixpunkte. Quer zur Projektorganisation dient eine personenbezogene Aufgabenstruktur dazu, das Arbeitsvolumen der Beschäftigten und der Projektleiter monatlich zu erfassen und zu steuern. Sehr ausführlich erklärt der Projektleiter Herr Kirchner einen typischen Projektverlauf. Aus der Art der Darstellung und dem Detailreichtum kann auf seine große Projekterfahrung geschlossen werden. Steht ein neuer Projektauftrag an, dann werden auf Projektleiter- bzw. Abteilungsleiterebene erste Gespräche mit den Kunden bzw. der Zentrale in München geführt. Nach diesen Gesprächen wird das erste Angebot konkretisiert. Steht der Auftrag fest, geht es in die Phase der Spezifizierung. Hier werden Pflichtenhefte erstellt, in denen festgelegt wird was, wie und mit welchem Material und in welcher Qualität angefertigt werden muss. Anschließend werden diese Pflichtenhefte den Entwicklern vorgelegt, die eine sogenannte Architektur von Soft- und Hardware kreieren. Am Ende dieses Prozesses steht fest, wie der technische Aufbau aussehen soll, also aus wie vielen Applikationen er besteht, was die einzelnen Apparate beinhalten und wie sie beschaffen sein sollen und wie die verschiedenen Schnittstellen aufgebaut sind. In einem Großprojekt kann es durchaus mehrere Monate dauern, bis die Spezifikationen festgelegt werden. Absprachen und Verhandlungen mit den Kunden und verschiedenen Projektparteien präzisieren in dieser Phase den endgültigen Zielkatalog. Sind die Ziele endgültig festgelegt, dann wird die Projektarchitektur in technische Anweisungen und Spezifikationen umgeschrieben. In einer relativ langen Phase wird zunächst kodiert, das heißt, es werden Programme entwickelt und bereits getestet. Zum Ende dieser Phase muss der erste Meilenstein erfüllt sein, die sogenannte Typ-Prüfung. Hier werden alle Programme der verschiedenen Systeme und Teilprojekte miteinander synchronisiert und festgestellt, ob das Zusammenspiel funktioniert. Erst im Anschluss hieran folgt die Phase der Produktion der verschiedenen Bauteile, die wiederum getestet und in einer nächsten Typ-Prüfung zusammengeführt werden. Zum Schluss werden weitere Qualitätsprüfungen vorgenommen, bis zur endgültigen Abnahme des Gerätes. Die geringen Überstunden verweisen insgesamt auf eine hohe Planbarkeit und überschaubaren Projektphasen mit arbeitsintensiven Anteilen sowie auf eine gute zeitliche Gestaltung der Projekte.

Abweichend hiervon sind bestimmte Teilprojekte oder spezielle Aufgaben in den Projekten, wie das Beispiel des Wärmetechniklers zeigt. Auch hier werden in einer ersten Phase die Projekte definiert, mit den Kunden abgesprochen und die zukünftigen Projektbeteiligten ausgesucht. Der Projektverlauf ist aus der Sicht von Herrn Falter straff organisiert. Bevor ein Projekt angenommen wird – in der Vordefinitionsphase – sind in den meisten Fällen auch die Konstrukteure involviert. Hier werden bereits Aufgaben festgelegt, die die Kunden als Anforderungsprofil vorgegeben haben und erste zeitliche Abstimmungen der Ziele vorgenommen. Zum Ende der Vordefinitionsphase werden Dokumente erstellt, die die Vorüberlegungen zusammenfassen. Geklärt wird, was das neue Gerät alles können muss, welche Umwelteinflüsse zu bestehen sind und welche technischen Daten zu erreichen sind, wie z. B. Anforderungen an Gewicht oder Gehäusegröße sowie die Festlegung von bestimmten Schutzklassen. Ist das Projekt genehmigt, beginnt die Realisierungs-

phase, in der konkrete Relaisdaten erzeugt und speziell bei der Wärmeelektronik elektrische Systeme, Leiterplatten und Gehäuse berechnet und getestet werden. Der erste Meilenstein bezeichnet die Prüfung der Leiterplatten und deren Freigabe für die Fertigung. In der zweiten Projektphase wird das Gesamtgerät mit seinen verschiedenen technischen Spezifikationen als ersten Prototypen konstruiert und getestet. Bis zur Abnahme dieses Prototyps müssen von Herrn Falter alle von ihm betreuten Gebiete dokumentiert sein. Nach diesem Meilenstein folgt die Vorserienproduktion inklusive eines weiteren Tests. Ist dieser letzte Test erfolgreich bestanden, kann die endgültige Produktion des neuen Gerätes starten. Bis zum letzten Meilenstein kommt es immer wieder vor, dass Herr Falter in den Entwicklungsprozess eingreifen muss, um Änderungen vorzunehmen.

Auffallend sind die intensive *Kommunikation* mit den Projektbeschäftigten und deren starke Beteiligung an inhaltlichen und organisatorischen Überlegungen. Nicht zuletzt wird vom Management das Ziel verfolgt, die Beschäftigten stärker mit in die Projektverantwortung einzubeziehen. Neuen Projektbeschäftigten wird relativ viel Einarbeitungszeit eingeräumt sowie viele Spielräume zum Ausprobieren gegeben. Die enge Absprache mit den Projektbeschäftigten wird aus folgender Interviewpassage von Herrn Müller deutlich. Darüber hinaus zeigt sich der diskursive Charakter der Verhandlungen über das bevorstehende Projekt. Jeder einzelne Experte sowie die Kunden steuern ihren Beitrag zu dem Gesamtergebnis, wobei die einzelnen Abstimmungsschritte dazu dienen, die Gestaltungsspielräume zu verkleinern, unrealistische Vorstellungen beiseitezulegen und konkrete Zielvorgaben aufeinander abzustimmen.

„Und da ist es erst mal wirklich so, dass man wirklich die Ideen denen vorstellt, den Mitarbeitern. Und der Mitarbeiter sagt, nee, nee, so geht's natürlich nicht. Ich hab zum Beispiel angefangen mit der Idee einer Baugruppe. Also, je weniger die Platinen, desto geringer die Herstellungskosten. Da hab ich gesagt, eine Baugruppe, da ist die Steuerung drauf, da ist der Sender drauf, da ist der Empfänger drauf. Und da bin ich halt zum Sender gegangen und der hat dann natürlich gesagt, so geht's natürlich nicht. Ich brauch' eine ganz andere Platine. Also die Platine, das Material ist ganz anders als von den anderen, die Platine ist jetzt hochwertiger. Wenn ich jetzt gesagt hätte, gut, alle kriegen diese hochwertige Platine, dann werden natürlich die HKs [Herstellungskosten, F. M.] höher gewesen. Und so hat sich das ergeben, dass der der Mensch, der den Verstärker baute, der hat gesagt, nee ich möchte meine Extraplatine haben, weil die ist sehr störepfindlich. Andere Platinen würden denn Störungen drauf modulieren und halt das Material der Platine ist anders. So hat sich das dann richtig entwickelt, dass es dann einzelne Platinen gab /ah ja/. Und denn, hab ich dann weiter mit ihm diskutiert, was für Funktionalitäten können wir drauf packen? Welche sollten unbedingt raus, damit die Platine störunempfindlicher wird? So hat sich das dann ergeben, dass man denn halt ein Blockschaltbild hatte mit den Modulen, wo der Entwickler meinte, jawohl, die Module könnte ich entwickeln, das ist meine Platine. Und daraus ergaben sich dann wiederum die Herstellkosten, was man so braucht. Das sind so die Gespräche, wo man denn noch nicht fest sagt, du hast es dann zu machen. Ja, ist dann noch schwammig, weil der Auftraggeber hat's ja noch nicht beauftragt. [...]

Und so geht's immer hin und her. Sagt der Kunde, nee, so geht's nicht, das wollen wir anders haben. Dann geht er wieder zum Mitarbeiter, ja das können wir machen, aber dann ist es aber wieder teurer. Und so geht's wieder hin und her.“ (Herr Müller, Projektleiter: 201)

Wie das Beispiel von Herrn Wiese zeigt, kann zusätzlich ein unterschiedlicher *Status der Projekttypen* differenziert werden in Bezug auf zeitliche Eigengestaltung und kreative Spielräume für Entwickler/-innen. Für Herrn Wiese sind insbesondere Folgeprojekte und Weiterentwicklungen von vorangegangenen Arbeiten interessant. Hier kann er sich als erfahrener Entwickler besonders hervortun, weil permanente Verbesserungen in das Produkt einfließen. Seinen künstlerischen Anspruch verwirklicht er in diesen Projekten am besten. Die andere Projektform sind kurzfristige Auftragsarbeiten, in denen die schnelle Erledigung und der temporäre Profit im Mittelpunkt stehen. Hier geht die Schnelligkeit offenbar auf Kosten einer ideenreichen, kreativen Verwirklichung.

„Und das [künstlerischer Anspruch, F. M.] lässt sich natürlich nur, bei selbständiger Arbeit nur dann realisieren, wenn man Auftraggeber hat, die auch ähnliche Ziele haben, die dafür Verständnis haben. Und solche Leute zu finden ist auch nicht so einfach. Weil doch oftmals nur das unmittelbare kurzfristige Ziel – ‚es muss funktionieren‘ – im Blickpunkt steht und weniger das Gesamtdesign. Wo sich Aufwand, den man jetzt in der Entwicklung macht, über die Jahre oftmals doch rentiert, wenn das Produkt schon auf dem Markt ist und es dann um eine Weiterentwicklung oder Anpassung geht.“ (Herr Wiese, Projektbeschäftigter: 596)

Die *Auswahl der Projektbeschäftigten* erfolgt auf Ebene der Abteilungsleiter und ist stark an die vorgegebenen Arbeitsbedingungen gebunden. Nach Einschätzung der Personalleitung wird in den Projektteams im Idealfall ein optimales Mischverhältnis von 30 Prozent Beschäftigten erreicht, die sich stark für das Projekt verantwortlich zeigen und 70 Prozent Beschäftigten, die ausschließlich für ihre – meist technischen – Tätigkeiten Verantwortung übernehmen. Um einerseits möglichst reibungslose Abläufe zu gewährleisten und andererseits die Übergangsphasen der Beschäftigten zu reduzieren, wird die grobe Planung auf höherer Abteilungsebene bewerkstelligt. Die Fähigkeiten der Beschäftigten werden dabei durchaus berücksichtigt. Das geht aber nicht so weit, dass sich einzelne Beschäftigte beispielsweise für ein bestimmtes Projekt bewerben könnten. In der Praxis bestimmen die ökonomischen Erfordernisse letztendlich die Auswahl der Projekte.

„Das ist ja auch durch vorherige Projekte schon klar gewesen, wo jemand irgendwie Stärken hat, wo er Schwächen hat, was er gerne machen möchte. Und das versucht man schon irgendwie hinzukriegen. Bloß ist natürlich in der Praxis immer schwierig dann. Vor allem wir haben ja meistens auch so die Situation, dass man also Mitarbeiter in einem Projekt hat und eine ganze Zeit und der ist dann auch belegt. Und man muss dann eben auch relativ schnell, wenn der zu Ende ist, Anschlussprojekte finden.“ (Herr Kirchner, Projektleiter: 174)

Darüber hinaus verschafft sich der Betrieb weitere Flexibilitätsspielräume durch den Einkauf von Freelancern. Diese werden von Zeit zu Zeit zu bestimmten Projekten hinzugezogen und sind damit nicht überwiegend mit Aufträgen aus dem Betrieb R beschäftigt.

Die Führungsaufgabe des Projektleiters besteht bei der Auswahl der Projektbeschäftigten darin, eine Balance zu finden zwischen dem ökonomischen Erfordernis eines reibungslosen Verlaufs und der Zusammenstellung der Beschäftigten mit den notwendigen Qualifikationen. Die hohe Komplexität der verschiedenen Systeme stellt große Anforderungen an Wissen, Erfahrung aber auch an Kreativität und Innovationsfähigkeit, um sich einerseits immer wieder neuen Problemen zu stellen und andererseits die Architektur des jeweiligen Projektes zu verstehen. Dabei muss der Leiter sowohl „alte Projekthasen“ als auch neue Hochschulabgänger beurteilen und in sein Team integrieren.

„Da [für ein neues Projekt, F. M.] muss man sehr viel Text für lesen, verstehen können und ein bisschen Hintergrundwissen haben. Und gut, da versucht man natürlich irgendwie als Projektleiter, das in geordnete Bahnen zu lenken. Bei der Kodierung selber ist es natürlich manchmal ein bisschen schwierig, weil die Mitarbeiter verschiedene Vorkenntnisse haben. Also, ist natürlich klar, wenn jemand frisch von der Uni kommt und noch nicht programmiert hat, dann hat er ganz andere Voraussetzungen als jemand, der schon das vierte oder fünfte Projekt bei uns gemacht hat. Oder es ist auch so, dass man eben für gewisse Dinge auch Spezialwissen braucht. Es kann zum Beispiel sein, dass wir Oberflächenprogrammierung machen, das ist was völlig anderes wie Hardwareprogrammierung oder hardwarenahe Programmierung. Da muss man natürlich auch ein bisschen ausloten, wer kann das, wer kann das und so weiter. Und da gibt's natürlich teilweise immer etwas Schwierigkeiten, das kann schon sein.“ (Herr Kirchner, Projektleiter: 144)

Auch wenn die spezifische Arbeitsweise in der IT-Branche eine hohe Flexibilität nahe legt, lässt sich gerade die *zeitliche Flexibilität* nur schwer kalkulieren. Arbeitsschritte lassen sich nicht immer exakt terminieren und organisatorisch müssen immer wieder neue Lösungen gefunden werden mit den zeitlichen Unwägbarkeiten umzugehen. Auf personeller Ebene wird versucht, die

Flexibilität klein zu halten. Zusätzlich besteht die Möglichkeit in Notsituationen personelle Engpässe mit externen Dienstleistern (Freelancer) zu umgehen. Hiervon wird allerdings selten Gebrauch gemacht.²¹⁰ Neben hohen Einarbeitungszeiten bringt ein ständiger Wechsel im Projekt auch Belastungen für die Beschäftigten und Reibungsverluste für das Projekt mit sich.

„Wir machen schon eine grobe Planung, dass wir sagen, dieses Team besteht aus den und den Leuten, klar. Aber wenn wir denn irgendwie sehen, da brauchen wir doch jemand oder da ist jemand zu viel und so weiter und es ist doch nicht so viel Arbeit, dann wird da schon flexibel hin und her geschichtet /ah ja/. Aber man versucht natürlich das zu minimieren. Weil es ist natürlich alles nicht so befriedigend für den Mitarbeiter, wenn der da permanent immer von einem Projekt ins nächste hüpf und da was macht und hier was macht /ja/. Also, es kann mal so Phasen geben, aber das versucht man eher zu vermeiden.“ (Herr Kirchner, Projektleiter: 250)

Eine positive Bewertung der Organisation von Projektarbeit erfolgt explizit durch Herrn Burgmeister, der nach verschiedenen Berufsstationen erstmals Arbeitsbedingungen vorgefunden hat, die für die Projektarbeit besonders förderlich sind. Flexibilität im Organisationsablauf wird als ein Projektziel genannt, um bei Schwierigkeiten im Projekt und zeitlichen Verzögerungen Anpassungen zu ermöglichen. Flexibilität ist für Herrn Müller in erster Linie dann notwendig, wenn das relativ strenge Terminkorsett gesprengt wird. Das kann vielfältige Ursachen haben, meistens werden bei der Planung keine Puffer oder zu kleine Puffer eingebaut. Und so kann es immer wieder vorkommen, dass die Verzahnung der einzelnen Arbeitsschritte nicht fristgerecht erfolgt und Verzögerungen nach sich ziehen. Zeitweise werden Projektbeschäftigte in andere Projekte stärker eingebunden, weil dort Schwierigkeiten aufgetaucht sind oder dringlichere Aufgaben erledigt werden müssen. Terminverschiebungen sind also stetige Begleiter eines Projektes und erfordern eine permanente Flexibilität in der Arbeitsorganisation. In einem laufenden Projekt, das vor zweieinhalb Jahren begann, hat sich bereits eine Verzögerung von mehreren Monaten ergeben. Durch verschiedene Terminverschiebungen konnten Beschäftigte nicht rechtzeitig aus ihren alten Projekten herausgenommen werden.

„Jetzt haben wir aber schon ein halbes Jahr Verzug. [...] Also so wie man vor zweieinhalb Jahren geplant hat, man hat auch Pufferzeiten mit eingeplant, ist es denn doch nicht gekommen. [...] Aber auch der Kunde hatte so einen Anteil, auch eine Platine zu entwickeln, die auch jetzt unter Termindruck war, so dass es jetzt eigentlich nicht so schlimm war. Der Kunde ist ja König, wenn er zeitlich hinterher hinkt, dann kann man das noch verdecken, dass wir auch zeitlich hinterher hinken, sag ich mal so. Ja, so haben wir jetzt halt die Terminsituation so, dass wir drei, vier Monate Terminverzug haben.“ (Herr Müller, Projektleiter: 167)

8.1.2 Betrieb D

Es fällt auf, dass die Projekte im Betrieb D sehr unterschiedlich zugeschnitten sind und nach verschiedenen *Projekttypen* eingeordnet werden können. Da ist zum einen ein außergewöhnlich langes Projekt, das fast elf Jahre dauert und ganz unterschiedliche Stadien durchlief und nun vor seinem Ende steht. Verschiedene Teil- und Unterprojekte ergänzen das große Projekt. Sie sind wesentlich kürzer terminiert und haben oft einen einmaligen Charakter: Wenn die Zielvorgaben erfüllt sind, ist das Projekt auch beendet. Nach Einschätzung von Herrn Falter wurden im Projektverlauf bis zu zwei Tausend neue Komponenten (Teilsysteme) in das Gesamtsystem integriert. Darüber hinaus sind weitere kleinere bis mittelgroße Projekte eingesetzt, die zum Teil das große Projekt ergänzen, zum Teil aber auch eigenständigen Charakter besitzen. Entsprechend unterschiedlich sind die personellen Projektressourcen, die zwischen drei und 40 Beschäftigten schwanken (das größte Projekt hatte 120 Beschäftigte). Auch die Anforderungen an die Projektorganisation sind sehr heterogen. Das große langjährige Projekt hat verschiedenste Kontroll- und

²¹⁰ In den Interviews wurde diese Möglichkeit überhaupt nicht zur Sprache gebracht.

Sicherungsebenen eingezogen, die gleichzeitig eine sehr hohe Flexibilität gewährleisten sollen. Daneben existieren kleinere Projekte mit einer einfachen Struktur, die eher einer konventionellen Projektorganisation folgen.

Herr Wagner, der im großen Projekt als Co-Leiter beschäftigt ist, macht auf die Unterscheidung aufmerksam zwischen Spezifizierungsprojekt und Realisierungsprojekt, die als parallele Struktur nebeneinander bestehen. Das Spezifizierungsprojekt hat in der Anfangsphase die Aufgabe, die Konzeptualisierung zu übernehmen und später die verschiedenen Änderungen in die Gesamtstruktur einzupassen. Meist sind die Leiter des Spezifikationsprojektes auch später in dem Realisierungsprojekt involviert. Wenn das eigentliche Projekt („Realisierungsprojekt“) seine Arbeit aufnimmt, bleibt das Spezifizierungsprojekt weiter bestehen, um Variationen, Modifikationen und die sich ändernden Kundenwünsche („Change Request“) zu berücksichtigen und in die Projektstruktur einzupassen. Diese variable Doppelstruktur ermöglicht die Integration ständig neuer Teilprojekte. Neben den klassischen Organisationsverfahren wie die Trennung von Grob- und Feinspezifizierung sind weitere Systeme entwickelt worden, die das Gesamtprojekt untergliedern und damit überschaubarer und zugleich kontrollierbarer machen. Mit Hilfe der Gesamtsystemintegration und der Subsystemintegration werden auf zwei Ebenen Koordinationsprozesse vermittelt. Die komplexen Kontrollstrukturen auf verschiedenen Ebenen sind Bestandteil eines umfassenden Qualitätsmanagements.

Der *Projektverlauf* ist durch ein allgemeines Muster gekennzeichnet, das allen Projekten in seiner Grundstruktur gemein ist. Nach der Spezifizierungsphase, in der die Ziele zwischen Kunden und Management vereinbart werden sowie die betrieblichen Ressourcen kalkuliert werden, bildet ein Kick-off-Meeting bei größeren Projekten den Auftakt des Projektes. Nach Entwicklung, Realisierung und verschiedenen Tests, die mit dem Abnahmetest schließen, wird jedes Projekt durch die Inbetriebnahme und eine Nachbereitung abgeschlossen. Die jeweiligen Projektphasen werden durch Meilensteine voneinander abgegrenzt und mit Terminen versehen. In dem Projekt, in dem Herr Wagner zuständig ist, steht am Anfang des Projektes die Akquisition eines neuen Auftrages durch die Kunden. Dann wird ein kleines Projekt vorgeschaltet, das die Spezifikationen des eigentlichen Projektes vornimmt. Anschließend wird vom Projektgruppenleiter das Projekt durchgeplant, Leitungen und Zuständigkeiten festgelegt und das gesamte Projektteam zusammengestellt. Vor der eigentlichen Projektphase ist ein Treffen mit allen Beteiligten vorgeschaltet (Kick-off-Meeting), auf dem Arbeitspakete festgelegt werden und die zeitlichen Vorgaben mit den Beschäftigten abgeklärt werden. Auf die Termingestaltung haben die Projektbeschäftigten keinen Einfluss mehr; wie die Phasen getaktet sind und wann sie beendet sein müssen, ist bereits in der Projektierungsphase beschrieben. Im Anschluss an die Realisierungen werden Werktests durchgeführt, die in der Regel sechs Wochen umfassen. Anschließend wird die Software noch einmal von einer anderen unabhängigen Abteilung getestet und läuft dann in die abschließende Abnahmetestphase. Hier wird die Software direkt bei den Kunden überprüft und weiteren Test unterzogen, um die Abnahme von den Kunden zu erhalten und in Betrieb zu gehen. Mit letzten Nachbearbeitungen und Nachbesprechungen wird das Projekt somit zu Ende geführt. Die gesamte Projektzeit hindurch begleitet das Qualitätsmanagement den Prozess und überprüft mit Qualitätssicherungsmaßnahmen den Projektstand sowie die Risikokriterien. Die Beschäftigtenzahlen schwanken in diesem Projekt zwischen 25 und 30, je nach Arbeitsphase.

Herr Odenwald weist auf den *flexiblen Projektcharakter* hin. Neben den routinierten Abläufen sind immer wieder kreative Phasen im Projektverlauf erforderlich, um sich auf ungewöhnliche Situationen einzustellen. Ein ständiges Ausprobieren, Variieren, Modifizieren und Problemlösen ist funktionaler Bestandteil der Projektorganisation. Die lange Projektdauer eines eher konven-

tionell organisierten Projektes hat den Vorteil, dass Beschäftigte nach längerer Pause problemlos wieder einsteigen können. Im Fall von Frau Panter konnte sie nach ihrer mehrjährigen Elternzeit wieder mit der alten Tätigkeit beginnen. In den vorherrschenden Kundenprojekten bestimmen die Kunden ganz überwiegend die Ziele und Vorgaben (ausführlicher unten). Aufgrund der Vielzahl von Projekten, die einzelne Kunden in Auftrag geben und der langjährigen Kooperationen besitzen die Kunden eine große Machtposition. Auch weil sie in vielen Jahren gemeinsamer Arbeit einen tiefen Einblick in die Projektorganisation der Firma D haben, können die Kunden ihre Aufträge gut kalkulieren, enge Terminvorgaben durchsetzen und ihre Position gegenüber dem Auftragnehmer gut behaupten. So werden zum Beispiel Termine ausschließlich zwischen Kunden und Management festgelegt; besondere Bedingungen innerhalb eines Projektes – geschweige denn besondere Problemlagen einzelner Beschäftigter – können dabei kaum berücksichtigt werden.

Eine Ausnahme bildet das Projekt, dass das firmeneigene Intranet zum Inhalt hat. Auch wenn Kundenanforderungen hierin überhaupt keine Rolle spielen, sind Mechanismen eines internen Marktes durchaus wirksam. Die Art und Weise wie Beschäftigte mit eingebunden werden und das Feedback bearbeitet wird, hat viele Ähnlichkeiten mit einer (internen) Kundenorientierung. Bemerkenswert in diesem internen Projekt ist ein nicht festgelegter Endpunkt. Das Projektende wird ausschließlich von inhaltlichen Gründen abhängig gemacht (Bedarf, Kreativität des Projektteams). Ebenso werden Ziele und Handlungsmöglichkeiten durch qualitative Merkmale maßgeblich bestimmt: Die Projektleitung hat bei ihren Entscheidungen weitgehend freie Hand und kann sich in der Gestaltung durch eigene Kreativität und Begeisterungsfähigkeit leiten lassen. Aber auch die Rückmeldungen und die Einbeziehung der Kollegen und Kolleginnen spielen eine wichtige Rolle für das Projekt und verweisen auf die Bedeutung einer guten Interaktion zwischen Projektleitung und „Kunden“. Vorschläge und Ideen aus der Kollegenschaft werden bereitwillig aufgegriffen oder Konzepte der Projektleitung verworfen, wenn die Unterstützung der Beschäftigten fehlt. Um sich Feedback zu holen oder die eigene Arbeit kontrollieren zu lassen, werden regelmäßig Befragungen durchgeführt. Auch wenn Prozesse der Verzeitlichung weniger ins Gewicht fallen als bei den üblichen Projekten, werden im Intranetprojekt ebenfalls Zeitmarken gesetzt, um das Projekt zu strukturieren.

8.1.3 Projektorganisation im betrieblichen Vergleich

Projektarbeit ist wesentlich dadurch charakterisiert, dass es sehr komplexe Organisationsanforderungen bewältigt, wobei insbesondere die zeitliche Dimension von Belang ist. Projekte zeichnen sich dadurch aus, dass eine große und teilweise variierende Anzahl von Beschäftigten aus unterschiedlichen Abteilungen zeitlich synchronisiert werden muss. Neben typischen Zeitrhythmen innerhalb von Projekten müssen darüber hinaus verschiedene Projekte eines Betriebes miteinander verzahnt werden und mit den zeitlichen Anforderungen von Kunden und weiteren Projektpartnern koordiniert werden. Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, greift das Management auf eine Doppelstrategie zurück, die einerseits durch Standardisierungen Planbarkeit und Verlässlichkeit im Projektablauf gewährleistet und andererseits eine große Flexibilität in der Arbeitsgestaltung, der Personalausstattung und der Zeitgestaltung ermöglicht, um adäquat auf wechselnde Organisations-, Kunden- und Zeitanforderungen zu reagieren. Projektarbeit – das zeigen die Betriebe – zeichnet sich durch eine große Flexibilität und Heterogenität aus, die es hervorragend als Instrument neuer Anforderung an die Arbeitsorganisation auszeichnet.

Weiter kann eine große Bandbreite von unterschiedlichen Projekttypen festgestellt werden. Das zeigt z. B. die Differenzierung im Betrieb R in Arbeiten für Folgeprojekte und kurzfristige

Auftragsarbeiten innerhalb der Projekte, die entscheidend für die Handlungsspielräume innerhalb der Projekte ist. Auch die Dauer der Projekte kann, wie das Beispiel des Betriebes D zeigt, eine große Spannbreite von drei Monaten bis zu mehreren Jahren umfassen. In den Untersuchungsbetrieben dominieren Projekte, die in einem Zeitraum zwischen einem halben und Dreiviertel Jahr durchgeführt werden. Ebenso ist Flexibilität gefordert, wenn es zu zeitlichen Verzögerungen oder Änderungen in den Projektzielen kommt, die zum normalen Geschäft der Projektorganisation gehören. Dagegen sind in konventionelleren Projekten die Spielräume wesentlich begrenzter und noch stärker den Terminzwängen und den Kundenwünschen untergeordnet.

Charakteristisch für jedes Projekt sind seine unterschiedlichen Phasen, wobei arbeitsintensive und weniger intensive Arbeitsphasen abwechseln. Auch die personelle Zusammensetzung kann sich während des Projektverlaufs verändern. In Betrieb R ist flexibles Reagieren in der Projektorganisation aufgrund der hohen Spezialisierung und der damit verknüpften zeitlichen Unkalkulierbarkeit ein übliches Muster. Die relativ hohe personelle Fluktuation im Projekt trägt weiter dazu bei, die Flexibilitätsanforderungen hoch zu halten. Neben der Flexibilität in der Projektorganisation wird auf externes Personal („Freelancer“), zurückgegriffen um zusätzliches Know-how einzukaufen und die personellen Ressourcen bei temporären Kapazitätsspitzen zu unterstützen. In den Interviews berichten die Projektbeschäftigten aber gar nicht von dieser Möglichkeit, so dass davon ausgegangen werden kann, dass Freelancer selten eingesetzt werden oder zumindest nicht in den Projektteams involviert sind, die untersucht wurden. Für Herrn Wiese ist selbstverständlich, dass sich Terminverzögerungen oder seltener Zeitersparnisse ergeben. Sie gehören genauso zu einem normalen Projekt wie die permanent knappe Kalkulation des Gesamtprojektes.

„Die Schätzungen sind naja, ja (lacht), sie treffen manchmal ein, manchmal geht's ein bisschen schneller. Aber teilweise werden die Termine auch überschritten, weil (.) weiß ich nicht, sich nicht alles vorher abschätzen lässt. Und weil [man, F.M.] eigentlich nicht immer mit Maximalabschätzungen ran gehen kann, weil dann würde sich so ein Projekt ja automatisch immer auf äh mehrere Jahre ausdehnen. Und das akzeptiert dann auch keiner.“ (Herr Wiese, Projektbeschäftigter: 138)

Für Herrn Falter – ebenfalls Projektbeschäftigter in Betrieb R – ist Flexibilität dann bedeutsam, wenn es darum geht, technische Fehler zu beseitigen. Werden grundsätzliche Defizite in einem frühen Realisierungsstadium erkannt, dann sind zwei Lösungswege gangbar. Entweder werden die technischen Spezifikationen korrigiert und angepasst, oder das Projekt wird abgebrochen werden, wenn erhebliche Realisierungsprobleme erkennbar werden. In der Praxis wird Flexibilität meist dann erforderlich, wenn die verschiedenen Systemteile der unterschiedlichen Projekte oder Abteilungen zusammengefügt werden müssen.

„Also, meistens stellt sich heraus, dass dann doch elektrische Probleme so mehr schon zum Ende der Realisierungsphase auftreten. Ja, jeder macht da seine Leiterplatte für sich. Und wenn die dann alle zusammenspielen sollen, dann gibt's die großen Aha-Erlebnisse.“ (Herr Falter, Projektbeschäftigter: 113)

Um die Flexibilität einzugrenzen, Routinen in den Projektabläufen zu etablieren und das Projektwissen unabhängig von den ausführenden Personen zu erhalten, werden verschiedene Prozeduren der *Standardisierung* angewendet. Projekthandbücher, Meilensteine und definierte Projektabläufe sind abhängig von den Aufgaben und den Projekttypen. Das zeigt die unterschiedliche zeitliche Varianzbreite in den beiden Untersuchungsbetrieben deutlich. In einem Fall in Betrieb D wird der Prozess der Standardisierung eines Projekttyps innerhalb des Betriebes beschrieben und die verschiedenen Stationen von einer offenen Suche nach Lösungen zu einer nicht mehr hinterfragten Richtlinie über mehrere Projekte. Allmähliche Einschränkung der Handlungsspielräume bei gleichzeitiger Festigung von Handlungsrouinen.

In der konkreten Praxis entwickelt sich das Zusammenspiel von Routinen, standardisierten Abläufen und Flexibilität für Veränderungen. Zu Beginn eines neuen Projekttypus oder einer ungewöhnlichen Aufgabe ist die Flexibilität besonders groß, da stärker experimentiert werden muss und neue Wege ausprobiert werden können. Je mehr auf Erfahrungen vorangegangener ähnlicher Projekte zurückgeblickt werden kann, desto stärker haben sich Verfahrensregeln und Routinen herausgebildet, die das Projekt mehr oder weniger standardisieren. Nach Einschätzung von Herrn Odenwald (Projektbeschäftigter in Betrieb D) bestehen am Anfang eines neuen Projektes oder einer neuen Projektphase die größten Spielräume für Variationen in der Projektorganisation. Durch das Probieren verschiedener Lösungsalternativen und das Experimentieren mit unterschiedlichen Verfahren können neue Wege eingeschlagen werden. Erst nach und nach kristallisieren sich am Ende dieser Orientierungsphase die erfolgreichen Praktiken heraus. Die gewonnenen Erfahrungen werden in Richtlinien, Hilfestellungen, Vorlagen oder Programmgerüsten zusammenfasst und sollen die Arbeit für neue Projektbeschäftigte in ähnlichen Projekttypen erleichtern. In vielen Fällen sind es Kann-Bestimmungen, die nicht zwingend genauso umgesetzt werden müssen. Je länger allerdings ein Projekt oder Projekttyp dauert, desto stärker werden diese Richtlinien zu anerkannten, festen Verfahrensregeln, die das Projekt stark strukturieren. Kommen neue Beschäftigte zu einem späteren Zeitpunkt in das Projekt, dann werden diese Richtlinien und Handbücher meist unhinterfragt übernommen. In diesem Fall lässt sich aus der Sicht der Kontextsteuerung die Doppelstrategie der arbeitsorganisatorischen Kontrolle als Rahmensetzung und Selbststeuerung erkennen. Mit Hilfe der eigenständigen Leistungen von Projektleitung und Beschäftigten werden die Flexibilitätsspielräume ausgelotet und dann durch die Standardisierung in Leitlinien wieder in das betriebliche Kontrollinstrumentarium integriert.

Dennoch bleibt trotz hoher Standardisierung in beiden Untersuchungsbetrieben die Flexibilisierung in Projektorganisation groß: Technische Unwägbarkeiten, Zeitverzögerungen führen dazu, dass selbst Meilensteine flexibel nach hinten bewegt werden. Im Betrieb R sollen die vielen administrativen Vorgaben die Gestaltungsspielräume in den Projekten nicht zu stark einengen. Hier lassen sich selbst die zeitlichen Vorgaben wie Terminabsprachen oder Meilensteine relativ variabel nach hinten bewegen. Eine Ausnahme bilden die Projektbeteiligungen von Herrn Falter, der in seinem Fachgebiet, der Wärmetechnik auf besondere organisatorische Restriktionen trifft. Da er immer nur punktuell in den verschiedenen Projekten aktiv ist und sein Tätigkeitsfeld nur wenige Spielräume eröffnet, bleiben alternative Organisationsmöglichkeiten rar. Bestimmte Materialien lassen nur begrenzte Realisierungsmöglichkeiten von Wärmeableitung zu bzw. bei vorgegebenen Gehäusegrößen können nur bestimmte Oberflächen realisiert werden, die vorgeben, welche Wärmemengen abgegeben werden können.

„Ich hab da so weniger Probleme von der konstruktiven Seite aus, da kann man kaum noch was dran ändern. Die Physik lässt sich nicht betrügen.“ (Herr Falter, Projektbeschäftigter: 118)

Standardisierungen können aber auch selbst zu einer Quelle von Problemen werden, wenn sie als bürokratischer Ballast angesehen werden, der von den produktiven Arbeiten abhält. In verschiedenen Interviews kommt diese Kritik zum Ausdruck darüber hinaus wird sie als Argument angeführt, den Karriereweg abzulehnen.

Die größten Unterschiede in der Projektorganisation beider Betriebe beziehen sich auf die Einbeziehung der Kunden in den Projektablauf. Die Bedeutung der Kunden, die Frequenz der Interaktionen zwischen den Auftraggeber und Auftragnehmer, der Kundeneinfluss sowie die zugrunde liegende *Kundenorientierung* des Unternehmens differieren zwischen beiden Betrieben enorm und haben Auswirkungen auf die Gestaltung der Projekte. Betrieb D zeichnet sich dadurch aus, dass die Kunden permanent in die Projektablaufe eingreifen und die Kundenorientierung hier

einen besonders hohen Grad erreicht hat. Die Forcierung von Flexibilität in den verschiedenen Projekten zieht sich wie ein roter Faden durch alle Projekttypen des Betriebes und ist wesentlich auf die starke Kundenorientierung zurückzuführen. Hierbei werden zum Teil sehr komplexe Verfahrensweisen in das Ablaufsystem integriert, die eine große Offenheit im Entwicklungsverlauf generieren. Für den Co-Projektleiter Herrn Wagner stellen beständige Variationen und sich ändernde Kundenwünsche das Kennzeichen der Projektausrichtung dar. Frau Böttcher bestätigt, dass promptes Reagieren auf die Kundenwünsche zum normalen Projektgeschäft gehört.

„Diese Einsätze beim Kunden, die wurden natürlich, ja sagen wir mal so, da gab es nicht viel zu rütteln. Da konnten wir nicht viele Einsprüche abgeben. Das war dann sozusagen Gesetz. Also man war eben frei ja, aber es gab die Spielregel der Kunde bestimmt und dann muss man eben halt kommen.“ (Herr Seeburg, Projektbeschäftigter: 253)

Oder in den Worten eines anderen Projektbeschäftigten: „Qualitätssicherung ist nichts anderes als den Kunden nachzuspüren“ (Herr Odenwald, Projektbeschäftigter: 318). Unmittelbare Wirkungen der hohen Kundenorientierung sind eine Erhöhung des Zeitdrucks und eine Intensivierung der Arbeitsleistung. Da auch die Verhandlungsspielräume mit den Kunden eng begrenzt sind und kaum Diskussionen mit ihnen stattfinden („da gibt es nichts zu rütteln“), schlagen die Marktanforderungen unmittelbar auf die Projektarbeit durch. Die Anforderungen der Kunden werden als strategisches Mittel eingesetzt, um mit Hilfe von Marktelementen die Arbeitsorganisation zu rationalisieren. Darüber hinaus wird die große zeitliche Flexibilität der Beschäftigten dazu eingesetzt, die Projektgestaltung flexibel zu halten. Extensive Arbeitszeiten, lange Überstunden und eine Anwesenheitskultur sind wichtige Elemente, die der betrieblichen Ökonomisierung Vorschub leisten (siehe Kapitel 8.2 Zeitarrangements und betriebliches Zeitregime).

Ein völlig anderes Bild zeigt sich in Betrieb R, in dem Kundenorientierung und deren Relevanz für die Arbeitsorganisation eine untergeordnete Rolle spielen. Lediglich in der Definitionsphase eines Projektes sind auf Ebene der Projektleiter und der Abteilungsleiter Kundengespräche üblich; in diesem frühen Projektstadium findet ein intensiver Austausch mit den Kunden statt, wird der Kontrakt festgelegt und Projektziele vorgenommen. Ist der Auftrag durch die Kunden erteilt, verläuft das Projekt weitgehend ohne Interventionen der Kunden, und die Kommunikation mit den Kunden reduziert sich auf ein Minimum. Hier wirken vor allem die komplexen technischen Fachkenntnisse als Barriere, die den Einblick der Kunden beschränken und einen größeren Einfluss der Kunden auf die Projektgestaltung verhindern. Auch während der Entwicklung neuer Produkte spielt die Kundenorientierung kaum in die Projektorganisation herein. Der große Wissensvorsprung der technischen Experten verleiht dem Betrieb eine Machtposition gegenüber den Kunden, die ihm einen größeren Einfluss auf die zu entwickelnden Produkte ermöglicht und später wenige Konzessionen in der Arbeitsorganisation erforderlich macht. Für die Projektbeschäftigten selbst folgen daraus sowohl ein größeres Selbstbewusstsein in der Ausübung der Tätigkeiten als auch größere Handlungsspielräume in der eigenen konkreten Arbeitsgestaltung. Aufgrund der hohen technischen Spezialisierung sind die Kunden gar nicht in der Lage, die Detailarbeiten zu beurteilen oder von sich aus Alternativen vorzuschlagen.

„Na ja, es ist so, dass ich dem Kunden eigentlich die Vorschläge mache, das ist die Selbständigkeit, die ich da hab. Da geb' ich ihm mehrere Vorschläge und er sagt, gut, machen sie es so. Weil der Kunde ja der eigentlich zufrieden ist, mit dem was wir jetzt machen, dass er uns die Freiheiten lässt. [...] Was aber wieder zum Nachteil sein kann, weil wir jetzt sogar manchmal Spezifikationen schreiben, die eigentlich der Kunde hätte schreiben sollen.“ (Herr Müller, Projektleiter: 318)

Beide Betriebe haben ihre Betriebsstrukturen so ausgerichtet, dass Projektarbeit in relativ *flachen betrieblichen Hierarchien* organisiert wird und das neue Leitbild der Dezentralisierung zum Tra-

gen kommt. Der Abbau von Hierarchien und die Verlagerung von Entscheidungsbefugnissen auf die unteren Ebenen sollen zu einem positiven Betriebsklima beitragen. Eine direkte Kommunikation mit den Vorgesetzten und die Ausschaltung von administrativen Ebenen lassen den Einfluss auf den unteren Ebenen entscheidend steigen. Die Untersuchung bestätigt, dass flache Hierarchien in beiden Betrieben ein wichtiges Kriterium für die Attraktivität von Projektarbeit sind. Das Betriebsklima wird durch den kurzen Draht zu den Vorgesetztenebenen und der intensiven Kommunikation wesentlich befördert. Damit bestätigt sich die These, dass Projektarbeit ein wichtiges Organisationselement ist, das flexible Anpassungen mit hohen Anteilen von autonomen Arbeitstätigkeiten und hoher Leistungsbereitschaft der Beschäftigten verbindet. Beiden Betrieben ist gemeinsam, dass sie trotz überwiegender Projektarbeit keine eigenständige Projektorganisation aufgebaut haben, vielmehr auf die klassische Matrixorganisation vertrauen, in der Linien- und Projektorganisation parallel nebeneinander bestehen. Dennoch werden mögliche Schwierigkeiten zwischen Linien- und Projektorganisation, die in der Literatur vielfach beschrieben werden, an keiner Stelle erwähnt. Dies lässt viel Spielraum zur Interpretation. Ein Grund könnte die schwache Stellung der Projektorganisation sein, die in beiden Unternehmen trotz dominanter Organisationsform keine entsprechende Stellung im jeweiligen Management einnimmt. Möglicherweise ist aber auch die Perspektive der Untersuchung (Projektebene) ausschlaggebend dafür, dass sich mögliche Reibereien nicht bemerkbar machen, und es würde sich ein anderes Bild ergeben, wenn das Management näher untersucht worden wäre.

Vielfach wird ein positives *Betriebsklima* als wichtige Rahmenbedingung für ein erfolgreiches Gelingen der Projekte hervorgehoben. Folgende Dimensionen des Betriebsklimas werden dabei explizit genannt: Das Verhältnis zu Vorgesetzten und Kollegen und Kolleginnen, die flache Hierarchien mit den kurzen Entscheidungswegen, verschiedene Weiterbildungsangebote des Betriebes, die eine Wertschätzung gegenüber den Beschäftigten ausdrücken, die Berücksichtigung der persönlichen Interessen sowie Verständnis für individuelle Zeitarrangements und abweichendes Verhalten. In Betrieb R wird zum Beispiel ein Verhältnis von jüngeren zu älteren Kollegen und Kolleginnen beschrieben, das an familiäre Beziehungen zwischen den Generationen erinnert (ausführlicher hierzu Kapitel 8.5 Autonomie und Kontrolle in der Arbeitszeitgestaltung).

Abhängig von Projekttypus, Projektziel sowie den personellen Projektbedingungen variiert der Grad an *Selbstorganisation* durch die Beschäftigten und deren Autonomie in der Arbeitsgestaltung. Im Allgemeinen sind die Anforderungen an eine eigenständige Projektgestaltung sehr hoch, alle Interviewpartner betonen zum einen die hohe Bedeutung in der Autonomie ihrer Arbeit und zum anderen belegen sie den hohen Grad an Selbstverständlichkeit, den die Selbstorganisation seit längerer Zeit für sie besitzt. Selbst bei den Interviewpartnern und -partnerinnen mit hoher Standardisierung und relativ festen Arbeitsvorgaben, unterscheidet sich die Bedeutung der Autonomie kaum von denjenigen, die größere Spielräume in der Arbeitsgestaltung haben (ausführlicher Kapitel 8.5 Autonomie und Kontrolle in der Arbeitszeitgestaltung). Damit manifestiert sich das starke Interesse des Betriebes, sich das Wissen der Projektbeschäftigten anzueignen. Insbesondere in Betrieb R kann verfolgt werden, wie stark Projektbeschäftigte an inhaltlichen und organisatorischen Überlegungen zur Projektgestaltung einbezogen sind. In sehr diskursiven Gesprächen, die oft den Charakter von intensiven fachlichen Auseinandersetzungen annehmen, können die Beschäftigten großen Einfluss nehmen und ihre Vorgesetzten oft von ihren Ansichten überzeugen. Sie sind schon zu einem frühen Zeitpunkt in den Projektverlauf eingebunden. Hier wird die These der großen Gestaltbarkeit von sozialen Abläufen im Betrieb bestätigt. Neben den technischen oder ökonomischen Strukturbedingungen sind die Macht- und Interessenkonstellationen mit entscheidend für die Handlungsspielräume der Beschäftigten. Der Betrieb R veran-

schaulich, wie Beschäftigte durch die Ausdehnung von Ungewissheitszonen in Aushandlungsprozessen auch profitieren können. Das hohe Interesse des Managements an Beteiligung der Beschäftigten und Konsensorientierung vergrößert das Spektrum der Entscheidungsdimensionen für die Beschäftigten. Durch die stärkere Beteiligung der Projektbeschäftigten auch an strategischen Entscheidungen im Projektprozess können Tendenzen der Entgrenzung zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite festgestellt werden. Beschäftigten fallen dabei auch die Aufgaben von Co-Managern zu.

Die *personelle Besetzung* von Projekten setzt auf Seiten des Managements ein hohes Maß an verschiedenen Fähigkeiten voraus. Zunächst ist ein fachliches und organisatorisches Verständnis des Projektablaufs vonnöten, aber auch soziale Kompetenzen, die für die Zusammensetzung des Projektes gebraucht werden, sind wichtige Qualifikationen, um die personelle Ausstattung der Projekte möglichst ausgewogen zu gestalten. So wird z. B. eine gleichgewichtige Alterszusammensetzung von „alten Projekthasen“ und jüngeren Projektbeschäftigten in einem Betrieb empfohlen. Anders als die programmatischen Ansprüche von Personalleitung und Projektleitungen nahe legen, erfolgt die Projektauswahl in Praxis oftmals unsystematisch und ist von vielen Zufällen abhängig. Auch sind die Bewertungen der Projektbeschäftigten, die Personalplanung und die Personalentwicklung teilweise wenig entwickelt; stattdessen dominiert das ökonomische Interesse nach einem reibungslosen Projektablauf. Personalbesetzungen werden vielfach erst dann thematisiert, wenn Probleme in Erscheinung treten, wie z. B. Überlastsituationen der Beschäftigten durch ein Multiprojektmanagement.

Eine weitere Gemeinsamkeit in beiden Betrieben betrifft die *Kommunikation und Kooperation*, die sich in allen Betrieben und auf den verschiedenen Ebenen herausgehobene Faktoren für eine erfolgreiche Projektgestaltung herausstellen. Aus der hohen Bedeutung dieses Themas für alle betrieblichen Akteure wie auch aus der Normalität von intensiver Kommunikation und Kooperation kann auf eine lange Tradition gelebter Kommunikationskultur geschlussfolgert werden. Dabei sind sehr verschiedene Ebenen der sozialen Beziehung betroffen: Die Kommunikation innerhalb der Gruppe (horizontale Kommunikation) und zwischen Führung und Untergebenen (vertikale Kommunikation) hat einen hohen Stellenwert. Aber auch innerhalb der Führungsebenen, im Coaching der Führungskräfte durch die Vorgesetzten, zwischen den verschiedenen Projektpartnern sowie zwischen Projektverantwortlichen und Kunden werden die Interaktionsmuster sehr genau beobachtet. Im Verlauf eines Projektes sind verschiedene Phasen unterschiedlicher Kommunikationsdichte festzustellen. Am Anfang eines Projektes ist der Diskussions- und Informationsbedarf am höchsten, auch in den Phasen, in denen Systemteile integriert werden müssen, sind Kommunikationsprozesse wichtig. Dazwischen schließen sich immer wieder Phasen an, in denen Projektbeschäftigte wie auch -leiter relativ autonom für sich arbeiten. In kleineren Projekten muss öfter über eine längere Dauer allein gearbeitet werden, was der Projektleiter Herr Kirchner als ein Manko ansieht, da die betriebliche Steuerung eingeschränkt wird. Herr Müller (Projektleiter bei R) beschreibt, dass zu Projektbeginn ein intensiver Austausch mit allen Beteiligten erforderlich ist, um Fehler in dem komplexen Projektgefüge zu vermeiden. In dieser Phase können auch längere Diskussionen erwünscht sein, um möglichst viele Missverständnisse und Unklarheiten aus dem Weg zu räumen. In späteren Phasen beschränkt sich die Kommunikation auf regelmäßige Gespräche zum Stand der Arbeit sowie auf wöchentlichen Kleingruppentreffen, auf denen zu bestimmten Problemen sich die entsprechenden Verantwortlichen austauschen. Diese intensive dialogische Kommunikationskultur ist kennzeichnend für die Kooperation innerhalb des Projektes wie auch zwischen den Hierarchieebenen in Betrieb R. In fast allen Phasen können die Beschäftigten entscheidend in das Projektgeschehen eingreifen und in teils sehr dis-

kursiven Prozessen mit den Vorgesetzten verhandeln. Die Gespräche zwischen Leitung und Projektbeschäftigten sind selten einseitig, sondern die Beschäftigte können in den verschiedensten Stadien eigene Vorschläge bzw. eigene Bewertungen und Einschätzungen einbringen, auf die die Vorgesetzten reagieren. Die gute Kooperation im Projektteam ist ebenso bei allen Projekten in Betrieb D eine wesentliche Voraussetzung für die Funktionalität von Projektarbeit. Vielfältige kommunikative Prozesse wie Abstimmungen, Reaktionen auf Veränderungen und ständige Integrationsprozesse von Teil- oder Subsystemen in andere, größere Systeme sind alltägliche Erfordernisse von Projektarbeit. Dies stellt hohe soziale Kompetenzen an die beteiligten Akteure. Frau Böttcher (Projektleiterin Betrieb D) steht mit ihrem kommunikativen Arbeitsstil im Intranetprojekt exemplarisch für diesen intensiven Kooperationsstil. Beschäftigtenbefragungen, ständiges Feedback und prompte Reaktion auf Kommentare, Anregungen und Kooperationswünsche sind ein wesentliches Kennzeichen ihrer Arbeit. Auch im Kundenprojekt sind ständige Absprachen zwischen den Beschäftigten erforderlich, die sich aus den ständig wechselnden Kundenwünschen ergeben.

„Manchmal haben Kollegen andere Ideen, dass die Sachen [im Intranet, F. M.] anders umgesetzt haben wollen. Oder dass jemand kommt und [sagt, F. M.], das ist Blödsinn, was man macht. Ja oder ganz neue Ideen, dass sie dann das oder das drin haben möchten. Ist auch in Ordnung. Ich bin für jeden Hinweis dankbar. Wenn jemand kommt, dann weiß ich, okay die Leute beschäftigen sich damit. Die informieren sich da drin. Und letztlich soll's ja wirklich für uns alle ein Medium sein, mit dem man arbeiten kann. Und aus dem man Wissen ziehen kann. Oder so ein zentraler Anlaufpunkt irgendwo.“ (Frau Böttcher, Projektleiterin: 221)

Die Organisation von Hilfe in schwierigen Situationen wird lediglich von Frau Panter explizit angesprochen. Sie organisiert sich sowohl innerhalb ihres Projektes Unterstützung als auch zusätzliche externe Kräfte aus anderen Bereichen, wenn es besondere Situationen erfordern.

Symbolisch findet die Kommunikationskultur ihren Ausdruck in Bildern wie „Teamplayer“ oder „Teile eines Gesamtkomplexes“, die in den Interviews die große Bedeutung von Kommunikation und Kooperation unterstreichen sollen. Herr Burgmeister z. B. versteht sich als ein Teamplayer, der mit anderen ein Projektziel verfolgt, wobei die verschiedenen Einzeltätigkeiten immer wieder zeitlich miteinander synchronisiert werden müssen.

„Jeder arbeitet im Prinzip an einer Ecke von so einer Software. Aber letzten Endes kommen diese Ecken ja zusammen und bilden irgendwie ein Ganzes. Und um das zu können zu einem bestimmten Zeitpunkt, muss man natürlich wissen, wie weit die anderen Ecken sind. Also, das ist ganz normal. Und sich dann anpassen, schneller werden (lacht) /lacht/.“ (Herr Burgmeister, Projektbeschäftigter: 136)

Auch werden zum Teil unterschiedliche Kommunikationsstile zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten festgestellt. Herr Falter als erfahrener Beschäftigter in Betrieb R bezeichnet sein eignes Teamwork routiniert und professionell. Dagegen ist die Kommunikation der jüngeren Kollegen und Kolleginnen unmittelbarer. Treten Probleme auf, dann fordern diese direkte Hilfen ein und greifen schneller zum Telefonhörer, um Handeln einzufordern.

Abschließend soll der Blick auf die verschiedenen *Problemgebiete* in der Organisation von Projektarbeit geworfen werden. Eine große Herausforderung bleibt die Organisation verschiedener Projekte und deren Taktung. Für die Projektleitungen sind mehrere Projekte, die parallel organisiert und koordiniert werden müssen, kompliziert, besonders dann, wenn sich die einzelnen Projektphasen ungünstig überschneiden und keine ruhigeren Zeiten zulassen. Zudem stellt die zeitliche Abfolge für das Management in diesen Fällen eine besondere Schwierigkeit dar. Die Akquise weiterer Projekte, die Zusammenstellung der einzelnen Projektteams und viele weitere Koordinierungsaufgaben sind von dem zeitlichen Projektablauf abhängig. Insbesondere die Pro-

Projektübergänge mit dem personellen Wechsel zwischen den Projekten sind die Achillesferse eines reibungslosen Projektmanagements der Arbeitsgestaltung. Die Abstimmung, Koordination und Synchronisation verschiedener Projekte sind äußerst selten so in Übereinstimmung zu bringen, dass Projektende und Projektanfang eines neuen Projektes ohne Personalknappheit oder Personalüberhang zu bewerkstelligen sind.

In Betrieb R sind Personalplanungen und Projektübergänge ständig heikle Punkte der Projektorganisation. Personelle Besetzungen, Kundenabsprachen und interne Auftragsklärungen können sich zwischen verschiedenen Projekten zeitlich in die Länge ziehen. In einem Projekt von Herrn Falter verzögerte sich der Projektbeginn um eineinhalb Jahre, weil die Verantwortlichen keine Einigung über den Projektauftrag erzielen konnten. Dann plötzlich kam grünes Licht und das Projekt musste überstürzt beginnen. Diese kritischen Punkte in der Projektorganisation werden unter anderem von Herrn Kirchner erläutert. Die Einarbeitungszeit für Beschäftigte, die zusätzlich ein Projekt unterstützen sollen, die Projektübergänge und die Teamzusammenstellung mit den richtigen Qualifikationen der Projektmitglieder werden von ihm als heikel eingeschätzt. Auch fällt es oft schwer, neue Beschäftigte richtig zu bewerten und sie dann entsprechend einzusetzen. In den Aussagen von Herrn Kirchner wird ferner deutlich, dass eine systematische Personalplanung und Personalentwicklung schwer zu realisieren ist. Sehr viel geschieht zufällig oder ist den aktuellen betrieblichen Erfordernissen geschuldet. Ob Beschäftigte in einem bestimmten Projekt eingesetzt werden, wie die Mitarbeitergespräche durchgeführt werden und nach welchen Kriterien die Projektleiter ausgesucht werden, ist relativ beliebig und erfolgt ohne systematische Vorgaben. Bei der Zusammenstellung eines neuen Projektes versuchen die Vorgesetzten eher die frei werdenden Beschäftigten in ein neues Projekt zu integrieren als Beschäftigte aus bestehenden Projekten abzuziehen oder sie in weiteren Projekten zu beschäftigen. Die Interessen der Beschäftigten, ihre Qualifikation und Erfahrung spielen bei der Zusammenstellung durchaus eine Rolle, wichtiger ist allerdings, dass die verschiedenen Projekte reibungslos ablaufen können und die Übergangszeiten für die Beschäftigten so gering wie möglich sind.

„Und da muss man natürlich gucken, ob man die und diejenigen Leute da mit im Projektteam zusammenpacken kann. Man versucht dann schon irgendwie, das irgendwie hinzukriegen. Man weiß irgendwie schon die Interessen der Leute, das ist schon klar. [...] Dann ist es natürlich nicht so, dass man immer alle Wünsche hundertprozentig erfüllen kann, aber man versucht schon ungefähr in die Richtung zu steuern.“ (Herr Kirchner, Projektleiter: 170)

Auch die Auswahl der Beschäftigten für die Projekte gerät schnell an technische und organisatorische Grenzen. Die ökonomischen Notwendigkeiten dominieren hier eindeutig und oft sind Beschäftigte gezwungen, sich in einem weiteren Projekt zu beteiligen, obwohl die Ressourcen noch nicht zur Verfügung stehen. Das Management versucht, hierbei den Überblick zu behalten und größere Belastungen für einzelne Beschäftigte zu vermeiden. Und umgekehrt sind immer wieder Projektübergänge festzustellen, in denen es zu längeren Leerlaufphasen kommt, weil die Projektkoordination nicht reibungslos funktioniert. In Betrieb R ist in den Gestaltungsgrundsätzen von Projektorganisation festgelegt, dass Leitungen wie auch die Beschäftigten möglichst in einem Projekt schwerpunktmäßig einzusetzen sind, um ein Multiprojektmanagement zu vermeiden, das Ressourcen durch Koordinierungsaufgaben bindet. Erfahrungsgemäß haben viele Beschäftigte Schwierigkeiten damit, in verschiedenen Projekten gleichzeitig zu arbeiten.

Der Betrieb D erreicht eine hohe Flexibilität in der Arbeitsorganisation vor allem durch eine starke Extensivierung der Arbeitszeiten, die zumeist auf Kosten der Beschäftigten realisiert wird (ausführlicher in Kapitel 8.2 Betriebliches Zeitregime). Hier sind die Folgen der zeitlichen Arbeitsgestaltung das beherrschende Thema. Herr Odenwald setzt den Termindruck in Verbin-

dung mit fortwährenden neuen Anforderungen, die die Kunden an das Projekt herantragen und deren Dringlichkeit vom Management unterstützt wird. Tauchen im Projekt unvorhergesehene Schwierigkeiten auf, dann schaukeln sich die Verzögerungen zu ernsthaften Terminschwierigkeiten auf, die starken Einfluss auf die Arbeitsweise in den Projekten haben. Zeitdruck und Stress entstehen in der Regel durch zu viele Aufgabenpakete oder durch Dringlichkeiten, die die technischen Kontrollsysteme generieren. Herrn Seeburg beschreibt die Handhabung von Fehlermeldungen, die für eine Verschärfung des Zeitdrucks sorgt. Schon im normalen Entwicklungsprozess gilt die Regel, dass Fehler, die im normalen Projektablauf auftauchen, vorrangig zu beheben sind. Für diese Fehlerbehandlung bestehen oft keine Erfahrungswerte, so dass zeitliche Abschätzungen schwierig sind und der Schwierigkeitsgrad sich erst bei der Fehlerbehandlung ergibt. Zusätzlich ist das Projektmanagement so eingestellt, dass auch weitere Fehlermeldungen z. B. solche, die von den Kunden kommen, eine hohe Priorität besitzen und möglichst abgestellt werden müssen.

„Auf der anderen Seite muss er [der Entwickler, F. M.] die Fehler aus dem sogenannten Wirkbetrieb auch noch unmittelbar, sofort sozusagen bearbeiten, wie soll das gehen? Den Konflikt hat er, das ist dann klar. Das ist eigentlich eine Gemeinheit. Da kommen denn auch zum Teil vom Kunden, sagen wir mal so, sehr zum Ärger der Entwickler mehr Fragen als Fehlerbeschreibungen. [...] Auch diese Sachen kommen dann zu uns und wir müssen dann unter Umständen mit den Fehlern auseinandersetzen. Und die Systeme sind so eingestellt, dass man eben einfach darauf reagieren muss. Man kann es nicht unbearbeitet liegen lassen. Das Mittel, das wir einsetzen ist im Prinzip eine zentrale Datenbank, wo die Fehler eingestellt werden und wo dann praktisch automatisch Alarm ausgelöst wird. Und wo dann praktisch die Fehler in entsprechender Zeit abgearbeitet werden.“ (Herr Seeburg, Projektbeschäftigter: 743)

Weiter belegt das Beispiel von Frau Panter im Betrieb D die mangelhafte organisatorische Unterstützung bei einer Teilzeittätigkeit. Ihr macht besonders die eingeschränkte Flexibilität ihrer Teilzeitbeschäftigung zu schaffen. Tätigkeiten, die schlecht in Kooperation zu bearbeiten sind und aufgrund ihrer Komplexität eine intensive und längere Bearbeitungszeit erfordern, kommen für sie nicht mehr in Frage. Ebenso scheiden komplexere Aufgaben aus, die keinen Aufschub erfahren sollten, da die Wiederaufnahme der Tätigkeit am nächsten Tag Zeit und Energien kostet. Daraus wird eine Teilzeitbeschäftigung gefordert mit maßgeschneiderten Aufgabenzuschnitten, die den Zeitbedürfnissen besser entgegenkommen.

„Ja, ich denke mir auch, dass ich nicht jede Tätigkeit da bearbeiten kann. Größere Änderungen, zum Beispiel größere Features könnte ich wahrscheinlich nicht bearbeiten. Weil die würden ja immer liegen bleiben. [...] Und große komplizierte Sachen, die schnell fertig werden müssen, die kann ich auch nicht machen, weil ich immer um zwölf gehen muss oder um eins (schmunzelt). Und dann bleibt's halt liegen. Und wenn die Zeit kritisch ist, dann ist es ja schlecht.“ (Frau Panter, Projektbeschäftigte: 225)

Bemerkenswert bei der Projektorganisation von Betrieb R ist, dass Zeitstress und die Thematisierung von Problemen bei der Arbeitszeit kaum Erwähnung finden. Die zeitliche Taktung der Projekte wird zwar während der Übergangsphasen als problematisch angesehen, aber während eines Projektverlaufs spielen Zeitprobleme keine nennenswerte Rolle. Ebenso kann die räumliche Organisation der Projektarbeit eine große Quelle von Schwierigkeiten sein. Besonders das Thema Unterbrechungen in einem Großraumbüro hat starke Auswirkungen auf die Leistungsbedingungen und das Betriebsklima. Herr Wiese (Projektbeschäftigter in Betrieb R leidet besonders unter der Situation im Großraumbüro, wo häufig Störungen auftauchen und konzentriertes Arbeiten erschwert sind. Wie das Beispiel von Herrn Wiese zeigt, können sich auch körperliche Auswirkungen bemerkbar machen.

„Naja, also man ist [im Großraumbüro, F. M.] erschöpfter am Ende des Arbeitstages, wenn man tatsächlich versucht, noch produktiv zu sein. Aber es kommt definitiv an so einem Tag, wo ständig

irgendwelche Besprechungen losgehen, weniger bei raus, als wenn's ruhig ist.“ (Herr Wiese, Projektbeschäftigter: 387)

Entlastungen werden von Herrn Wiese durch Ausweichstrategien gesucht. Wichtigen Aufgaben werden erst dann erledigt, wenn sich das Büro leert und entsprechende Ruhe vorhanden ist. Auch umfangreiche administrative Dokumentationen der Projekte können eine Belastung darstellen und von den „eigentlichen“ Hauptarbeiten ablenken. Schwierig waren z. B. für Herrn Falter die langwierigen Überführungen der Dokumente in das Produktmanagementsystem. Bis vor kurzen war er mit dieser administrativen Aufgabe betraut; neuerdings wurde eine technische Zeichnerin eingestellt, die diese gesetzlich vorgeschriebenen Dokumentationen vornimmt und damit zur Aufgabenentlastung beiträgt.

Probleme entstehen auch durch die Selbstorganisation der Beschäftigten. Die Vertretungspraxis im Betrieb D offenbart Schwierigkeiten, wenn Elemente der Autonomie ohne wirkliche Überzeugung der Beschäftigten eingeführt werden. Management und Beschäftigte kritisieren aus verschiedenen Perspektiven eine wenig praktikable Vorgehensweise, wonach jede/-r Beschäftigte bei Abwesenheit (Urlaub, freie Tage, usw.) die Vertretung selbständig organisiert werden muss. Fehlende Absprachen führen zu Dysfunktionalitäten im Organisationsablauf, so dass öfter die entsprechenden Experten und Expertinnen für das Fachgebiet nicht verfügbar sind. Nicht zuletzt durch Missverständnisse oder Missmanagement sind Probleme in der Kommunikation der Projekte festzustellen. Die Organisation von Kooperation und Beteiligung der Beschäftigten im Projektteam bedarf bestimmter Erfahrungsprozesse. Dies musste zum Beispiel Herr Müller (Betrieb R) im Laufe der Zeit erlernen. Zu Beginn seiner Leitungstätigkeit hatte er zu viele Treffen mit zu vielen Beschäftigten anberaumt. Die Transparenz und Informationsdichte innerhalb des Projektes hatte aber zu viel Zeit und zu viel Leerlauf produziert. Jetzt sind seine Treffen wesentlich effektiver organisiert: Das Verhältnis von Informationsaustausch und Beteiligung aller Teammitglieder ist besser ausbalanciert. In kleineren Meetings werden nur noch die direkt involvierten Teilnehmer hinzugezogen. Diese Kleingruppentreffen stellen neben den individuellen Gesprächen – den Routinerunden – die wichtigste Kommunikationsform dar. Größere Veranstaltungen mit allen Beteiligten führt Herr Müller nur noch einmal pro Halbjahr durch. Hier wird über den Stand des Gesamtprojektes informiert, über generelle Probleme diskutiert und auch die Gelegenheit genutzt, um alle Teilnehmenden für das Projektziel zu motivieren. Für Frau Böttcher im Betrieb D ist die mangelhafte Informationsweiterleitung im Kundenprojekt ein Dorn im Auge. Häufiger kommt es vor, dass die Entwickler in Abstimmung mit den Kunden Veränderungen ihrer Systeme vornehmen, die sie wiederum nicht an Frau Böttcher weitergeben.

„Das ist auch manchmal auch ein bisschen schwierig und ein bisschen nervig irgendwo. Wenn man viele Abstimmungen, die ich jetzt nicht unbedingt mitkrieg', die zwischen dem Kunden und dem Entwickler laufen. Nicht jeder Entwickler kommt und sagt, an der Stelle haben wir etwas geändert. Also ich geh fast jeden Tag da bei den Leuten vorbei /ah ja/. Zumindest bei unserem Team und dann guck ich halt und frag nach und so.“ (Frau Böttcher, Projektbeschäftigte: 357)

Bei Herrn Seeburg zeigen sich Schwierigkeiten in der Kommunikation mit den Projektbeschäftigten und der Projektleitung, die weitreichende Folgen haben. Immer wieder kommt es zu Abstimmungsschwierigkeiten zwischen mehreren Abteilungen, die dazu führen, dass Arbeiten doppelt erledigt werden, seine eigenen Tätigkeiten nicht anerkannt werden und ihn dadurch stark belasten. Diese Probleme sind eng verbunden mit der Selbstorganisation der Arbeit, die Herrn Seeburg Probleme bereitet. Die eigenständige Organisation der Arbeitstätigkeiten empfindet er als Führungsdefizit und selbst die Suche nach einer Vertretung im Urlaubs- oder Abwesenheitsfall bereitet ihm Schwierigkeiten.

Weiter birgt ein zu hohes Maß an Kommunikation die Gefahr, von vielen Unterbrechungen, unnötigen Störungen des Arbeitsrhythmus und unproduktiven Arbeitszeiten. Oder auch zu viel Beteiligung führt, wie das Beispiel von Herrn Müller in Betrieb R zeigt, zu unnötigen Treffen und Leerlauf, da zu viele Projektgruppen involviert waren. In kleineren Gruppen und mit engeren Themenbereichen konnte dagegen gezielter informiert und diskutiert werden. Unterbrechungen des Arbeitsrhythmus durch Störungen werden immer wieder als Quelle von Arbeitsbelastungen benannt.

„Ja, störend wirkt sich das dann immer aus, also wenn man konzentriert in der Arbeit steckt und man plötzlich mit Tagesgeschäften oder was belastet wird. Das ist dann [so, F. M.], dass man manchmal ein bisschen unwirsch ist /schmunzelt/, wenn man momentan gar nicht so schnell abschalten kann, wie man jetzt wieder ein neues Thema aufnehmen muss. Und dann ist es aber hinterher auch wiederum so, dass man wieder eine gewisse Anlaufphase braucht, um wieder in das Projekt, was man eigentlich bearbeitet, hineinzukommen. Das sind immer so Zeitverzögerungen, die sich störend auswirken. [...] Das ist dann nicht so schön.“ (Herr Falter, Projektbeschäftigter: 428)

Kommunikationsdefizite können zu großen Schwierigkeiten innerhalb des Teams führen, bzw. sind unter Umständen Ausdruck organisatorischer oder persönlicher Schwächen. Nicht zuletzt führt fehlende Kommunikation zu Problemen, sei es, dass Arbeiten mehrfach ausgeführt werden, oder dass wichtige Informationen vorenthalten werden. Die verschiedenen Aussagen zur Kommunikation in den Projekten verdeutlichen aber auch, dass hohe Anforderungen an soziale Kompetenzen nichts Neues sind, sondern mittlerweile zu einem normalen Bestandteil von Projektorganisation geworden sind.

8.1.4 Zusammenfassung

Als wesentliche Ergebnisse der Projektorganisation können folgende Punkte zusammengefasst werden: Eine Vielzahl unterschiedlicher Projektformen und -typen stellt komplexe Organisationsanforderungen an das Management. Insbesondere in der zeitlichen Dimension werden Projekte vor diffizile Aufgaben gestellt: im Projektverlauf müssen unterschiedliche Tätigkeiten aufeinander bezogen und komplexe Teilaufgaben integriert werden. Darüber hinaus synchronisiert das Projektmanagement Ressourcen und Zeitvorgaben gleichzeitig laufender Projekte und strebt eine möglichst reibungslose und effiziente Organisation der technischen und personellen Abläufe an. Gemeinsame Kennzeichen der Projektorganisation beider Untersuchungsbetriebe sind ein Mix aus flexiblen und standardisierten Elementen, die sowohl Projektroutinen als auch kurzfristige Planungsänderungen ermöglichen. Weiter erlauben relativ flache Hierarchien eine hohe Autonomie in der Arbeit, die auf Ebene der konkreten Arbeitstätigkeiten von den Projektbeschäftigten aufgegriffen wird und sich teilweise auf strategischen Entscheidungen der Unternehmen erstreckt. Mit der Selbstgestaltung und den entstehenden Freiräumen wächst die Bedeutung von Kommunikation und Kooperation in der Projektgestaltung. Dadurch wachsen die Anforderungen an die sozialen Kompetenzen von Projektbeschäftigten und Vorgesetzten. Die größten Unterschiede in der Projektorganisation sind einerseits in der Bedeutung der Kundenorientierung und andererseits in der zeitlichen Gestaltung der Projekte festzumachen. Der unterschiedliche Marktdruck bzw. die stark abweichenden Arbeitszeitkulturen sind Belege für die grundsätzliche Gestaltungsfreiheit in den Organisationsstrategien. Der unterschiedliche Umgang mit Elementen der Vermarktlichung zeigt, dass diese nicht zwangsläufig eingesetzt werden müssen, sondern auf bewussten Entscheidungen des Managements beruhen.

Probleme, die bei der Organisation immer wieder auftauchen sind Schwierigkeiten bei der zeitlichen Koordination, insbesondere bei Projektübergängen und der personellen Besetzung von Projekten. Auch fallen Anpassungen an technische oder organisatorische Neuerungen schwer. Die

Projektbeschäftigten beklagen sich vor allem über Unterbrechungen, die den Arbeitsfluss stören und verschiedene Mängel in der Kommunikation, die zu Abstimmungsproblemen führen. Vielfach wird von den Beschäftigten Kritik an einer zu starken Bürokratie geübt, die mehr Hemmnisse verursacht als dass sie die Arbeit erleichtert. Kaum ins Gewicht fallen in der Untersuchung mögliche Diskrepanzen zwischen der Linien- und der Projektorganisation, was darauf zurückzuführen ist, dass in beiden Betrieben die Projektarbeit den wesentlichen Teil der Arbeitsorganisation ausmacht. Dies wird auch dadurch unterstrichen, dass es keinerlei Beschwerden über ungerechte Beurteilungen der Projektstätigkeiten gibt. In Organisationen, in denen die Abgrenzungen und Zuständigkeiten zwischen Projekt- und Linienorganisation unklar sind, ist dieser Punkt eine häufige Kritik. Trotz der vorhandenen Schwierigkeiten erweist sich Projektarbeit offensichtlich als eine Organisationsform, um kreatives Arbeiten in einer komplexen Teamstruktur zu ermöglichen. Der Betriebsvergleich zeigt, dass kreative Möglichkeiten zur Arbeitsgestaltung bei Firma R in bestimmten Projekttypen möglich (Folgeprojekt, Weiterentwicklungsprojekte) sind. Bei Firma D fällt lediglich das Intranetprojekt aus dem üblichen Rahmen.

8.2 Betriebliches Zeitregime

Betriebliches Zeithandeln ist eng an das betriebliche Zeitregime eines Unternehmens gebunden. Auch Arbeitszeitkulturen, Normen und Werte, die über die Unternehmenskulturen vermittelt sind und sich in einem „informalisierten Arbeitszeithandeln“ (Bolte) niederschlagen, beeinflussen das Arbeitszeitverhalten von Beschäftigten mehr oder weniger bewusst. Wesentliche Kriterien für die Möglichkeiten Zeitsouveränität oder Zeitwohlstand zu erlangen sind der Umgang mit Überstunden und dem damit verbundenen Zeitstress in der Arbeit. Die Planbarkeit und Vorhersehbarkeit der Arbeitszeiten sind entscheidend für eine autonome Gestaltung der Work-Life-Balance, und nicht zuletzt sind die Konditionen für die Bewirtschaftung der Arbeitszeitkonten ein wichtiger Faktor für den Umgang mit zeitlicher Flexibilität. Diese Kriterien liefern wichtige Hinweise, um sie anhand der theoretischen Konzepte (alltägliche Lebensführung, Zeitwohlstand, betriebliche Zeitarrangements) zu diskutieren. Im Zentrum dieses Kapitels steht die Frage, wie sich unter unterschiedlichen zeitlichen Rahmenbedingungen die neuen Anforderungen an Projektbeschäftigte auswirken und inwieweit sie Chancen für größere Autonomie und Zeitsouveränität und Zeitwohlstand bieten.

Beide Betriebe zeichnen sich durch eine ähnliche Organisationsstruktur aus in der gleichen Branche mit ähnlichen Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten. Beide Betriebe setzen auf eine Matrixorganisation, obwohl der überwiegende Anteil der Arbeit in projektförmiger Form organisiert ist. Die größten Unterschiede beziehen sich einerseits auf die Instrumentalisierung des Marktdrucks und andererseits auf die Arbeitszeitkultur und das Arbeitszeitregime, das unterschiedliche betriebliche Zeitarrangements hervorbringt und damit maßgeblich die Rahmenbedingungen für die Entfaltungsmöglichkeiten individueller Zeitarrangements und Zeitumgangsstile bestimmt. Während Betrieb R einem klassischen Arbeitszeitregime verhaftet bleibt und auch die Marktanforderungen nicht unmittelbar auf die internen Projektbedingungen „weiterreicht“ (durchschlagen lässt), setzt Betrieb D konträr dazu auf eine zeitliche Entgrenzung und eine direkte Konfrontation der Beschäftigten mit dem Druck der Kunden.

8.2.1 Betrieb R

Kennzeichnend für das betriebliche Zeitregime in Betrieb R sind Arbeitszeiten, die sich am Normalarbeitsverhältnis orientieren und für die IT-Branche relativ enge Rahmenvorgaben, die die Arbeitszeitflexibilität reduzieren. Der tägliche Arbeitszeitrahmen liegt zwischen sechs Uhr und 19 Uhr; die Kernarbeitszeit zwischen acht Uhr dreißig und 15 Uhr dreißig; für die Beschäftigten gilt eine tarifliche Wochenarbeitszeit von 40 Stunden. Für die individuelle Zeitbewirtschaftung steht ein Zeitkonto zur Verfügung, dessen Grenzen bei 60 Plus-Stunden sowie 40 Minus-Stunden fixiert sind. Die maximale Wochenarbeitszeit beträgt 50 Stunden. In der Praxis werden keine Minusstunden gesammelt, sondern eher die maximalen Grenzen ausgeschöpft. Der Kontoabbau erfolgt entweder stundenweise oder tageweise, wobei maximal 15 ganze Tage im Jahr vom Gleitzeitkonto (in Form von Gleittagen) genommen werden können. Es besteht keine Möglichkeit, sich Überstunden auszahlen zu lassen. Tägliche Arbeitszeiten, die über 10 Stunden liegen und z. B. während der Dienstreisen anfallen, verfallen. Ansonsten wird darauf geachtet, dass keine Arbeitsstunden verfallen.

In arbeitsintensiven Phasen gehören *Überstunden* zur Normalität für die Beschäftigten. Da diese Phasen aber begrenzt sind, kommen auffallend viele Beschäftigte ohne Überstunden aus. Allerdings sind auch im Untersuchungssample Beschäftigte, die auch den ruhigen Projektphasen regelmäßig Überstunden leisten. Herr Burgmeister z. B. absolviert überhaupt keine Überstunden, Herr Kirchner hat im aktuellen Jahr 15 Gleittage aufgebaut, im Jahr davor waren es nur neun Gleittage. Herr Müller leistet nur in arbeitsintensiven Projektphasen Überstunden. Herr Falter nimmt die Überstunden gar nicht zur Kenntnis, da für ihn nur Stunden oberhalb der Zeitgrenzen als Überstunden gelten. Vor dem Hintergrund völlig anders gelagerter Erfahrungen in früheren Betrieben beschreiben viele Interviewpartner ihre Arbeitszeitsituation in Bezug auf die Überstunden als „paradiesisch“. Hier wirken die Flexibilisie-

rungsbeschränkungen offensichtlich einer Kultur der Mehrarbeit entgegen. Insbesondere in den heißen Projektphasen sind *Stress* und *Termindruck* an der Tagesordnung. Auch die regelmäßigen Dienstreisen – insbesondere solche mit zeitoffener Planung – bilden eine Quelle von Zeitdruck und Überstunden. Hier kann immer wieder ein großes Überstundenvolumen angehäuft werden. Da diese Phasen insgesamt zeitlich eingegrenzt sind und die normalen Zeiten nicht dominieren, wirken sie sich nur bedingt auf die individuellen Zeitarrangements der Beschäftigten aus. Bei Herrn Wiese waren bisher nur zwei bis drei Mal pro Jahr arbeitsintensivere Zeiten im Projekt zu überstehen. Die beiden Projektleiter schätzen, dass circa 10 Prozent ihrer Jahresarbeitszeit unter dem betrieblichen Vorbehalt stehen und von Projekterfordernissen dominiert werden; in diesen Phasen sollten keine Urlaube geplant werden oder individuelle Zeitoptionen angemeldet werden. Die überwiegenden 90 Prozent der Jahresarbeitszeit bieten ausreichende Freiräume, um flexible auf persönliche Zeitbedürfnisse zu reagieren. Eine Ausnahme bildet Herr Falter, der über mehrere Monate hindurch stressige Zeiten zu überstehen hat und von allen Beschäftigten im Betrieb R die meisten Überstunden leistet.

Durch reglementierte Arbeitszeiten, wenige Überstunden und überschaubare Phasen, in denen die Arbeitsintensität steigt, ist die *Planbarkeit* der Arbeitszeiten gewährleistet und lassen sich Erwerbstätigkeit und private Bedürfnisse gut vereinbaren. Der Anteil an arbeitsintensiven Phasen am Gesamtarbeitszeitvolumen der Projekte ist das entscheidende Kriterium für die Vorhersehbarkeit. Nur wenn sich Projekte verschieben und in die Urlaubszeiten fallen bzw. in die beantragten Freizeiten geraten, kann auch ein lange im Voraus festgelegter Zeitraum zur Disposition stehen. Andererseits zeigt sich das Unternehmen gerade in Bezug auf die Inanspruchnahme der Urlaube in heißen Projektphasen kulant. Wenn der Urlaub gebucht ist und die Familie sich auf diese Planung festgelegt hat, dann werden die Interessen der Beschäftigten respektiert und nicht gegen die Interessen des Projektes ausgespielt. Für den Projektleiter Herrn Müller sind zum Beispiel auch regelmäßige Sporttermine in der Woche mit den Arbeitszeiten kompatibel. Eine Urlaubsregelung versucht die verschiedenen Urlaubsansprüche der Beschäftigten zu kanalisieren, so dass möglichst die Hälfte des Jahresurlaubs in die Sommermonate, also die Hauptferienzeit gelegt wird. Insgesamt artikulieren die Interviewpartner keine Probleme bezüglich von Planbarkeit, Urlaubsregelungen oder regelmäßigen Freizeitterminen.

Arbeitszeitflexibilität wird in der Regel über die *Bewirtschaftung des Arbeitszeitkontos* hergestellt. Im Wesentlichen dient das Zeitkonto dazu, die betrieblichen Schwankungen im Arbeitsanfall auszugleichen. Partiiell wird es jedoch auch für individuelle Zwecke verwendet. Herr Burgmeister zum Beispiel variiert seinen täglichen Arbeitsbeginn je nach den privaten Aktivitäten des Vortages. Auch die Entnahme der Konten erfolgt weitgehend nach den Wünschen der Beschäftigten. Der Abbau des Kontos erfolgt tage- oder wochenweise. Meist werden einzelne Tage an oder vor einem Wochenende oder einem Urlaub ranghängt. Da Überstunden in der Firma R generell nicht ausgezahlt werden, folglich nur die Spielräume des Zeitkontos von 60 Plusstunden und 40 Minusstunden zur Verfügung stehen, überrascht es, dass dennoch nicht alle Flexibilitätsmöglichkeiten ausgeschöpft werden. Das spricht für eine gute Arbeitsorganisation zumindest während der normalen Projektphasen. Aber auch wenn in besonderen Situationen wie heißen Arbeitsphasen oder Dienstreisen mit besonderem Charakter die Regelungen außer Kraft gesetzt werden, besteht im Anschluss an diese Zeiten genügt Raum, um sich wieder an das normale Zeitvolumen anzugleichen. Herr Falter hat als Extrem in heißen Projektphasen schon 120 Stunden aufgebaut, die abweichend von der betrieblichen Regelung mit 20 Ausgleichstagen abgefeiert werden konnten.

Trotz der geringen Arbeitszeitflexibilität und der geringen Möglichkeiten für individuelle Zeitoptionen fällt eine *große Bandbreite von individuellen Zeitarrangements* ins Auge. Sowohl Frühaufsteher wie Herr Falter oder Herr Burgmeister als auch Spätaufsteher wie Herr Wiese, der Abend- und Nachtarbeit bevorzugt, belegen die individuellen Möglichkeiten der Arbeitsgestaltung (speziell bei der

Arbeitszeitlage). Verschiedene Interviewpartner variieren ihre Arbeitszeit kaum und nutzen auch das Gleitzeitkonto kaum aus. Andere wiederum versuchen bis an die Maximalgrenzen zu gehen und darüber hinaus. Ein Extrembeispiel hierfür ist Herr Wiese, dem jede Form von Begrenzung zuwiderläuft und der am liebsten völlig frei arbeiten würde, um seine Bedürfnisse als Zeitpionier zu verwirklichen. Ebenso signifikant ist eine relativ ausgewogene Work-Life-Balance aller Befragten in Betrieb R. Trotz sehr hoher Motivation und Leistungsbereitschaft sowie starker Erwerbsorientierung äußern alle Interviewpartner eine starke lebensweltliche Orientierung, die sie in den Arbeitszeitwünschen artikulieren und auch weitestgehend realisieren können. Charakteristisch für einige Interviewpartner sind starke Tendenzen der Abgrenzung zwischen Erwerbsarbeit und privatem Leben. Herr Burgmeister steht mit viel Zeit für Freundin, soziale Aktivitäten und einem zeitintensiven Hobby für eine ausgewogene Vereinbarkeitsituation. Auch bei Herrn Müller als Vorgesetzter zeigt sich eine starke lebensweltliche Orientierung. Herr Wiese stellt mit seinem stark entgrenzten Zeitarrangement als Single einen Sonderfall dar; aber auch für ihn gilt, dass zeitintensive Hobbys ausgiebig ausgelebt werden können. Bis auf Herrn Falter sind alle anderen Befragten ohne Kinder, was für die Situation von Projektbeschäftigten, in der Altersgruppe bis Mitte 30, nicht untypisch erscheint. Herr Falter ist mit 37 Jahren der älteste Interviewte im Betrieb R. Mit seinen drei Kindern steht er für das klassische Familienarrangement, in dem der Mann vorwiegend in der Erwerbsarbeit engagiert ist und die Frau überwiegend die Familienarbeit übernimmt. Trotz Überstunden bleibt ihm noch viel Zeit für das Verfassen von Artikeln und für handwerkliche Aktivitäten im Haushalt und ausreichend Zeit für seine Kinder im Alter von vier, neun und zwölf Jahren.

Auch wenn die Kontobewirtschaftung insgesamt vorwiegend den betrieblichen Interessen folgt und damit Flexibilität zunächst für den Betrieb eingesetzt wird, bleiben zeitliche Spielräume für die persönlichen Bedürfnisse der Beschäftigten sowie Möglichkeiten des individuellen Zeitumgangsstils. Dass trotz der begrenzten Flexibilität sowohl betriebliche Zeitschwankungen ausgeglichen werden können als auch die Zeitinteressen der Beschäftigten Berücksichtigung finden, liegt unter anderen an deren wenig herausgehobenen Zeitbedürfnissen. Fehlende familiäre Verpflichtungen und ein Berufshabitus, der stark auf Leistungsorientierung und betrieblichen Konsens ausgerichtet ist (ausführlicher in den Kapiteln 8.3 Zeithandeln und neue Arbeitskraftanforderungen und 8.4 Leistungskultur und Interessenidentität), tragen dazu bei, dass von betrieblichen Zeitinteressen abweichende zeitliche Eigeninteressen kaum artikuliert werden. Schließlich lassen sich auch in den Zeitarrangements, die Flexibilität betriebsökonomisch verwenden, eigene Zeitmuster erkennen, wie z. B. ein sehr früher oder sehr später Arbeitsanfang sowie das Bemühen um stabile Zeitarrangements.

Dennoch wird verschiedentlich *Kritik* an den zu starren Arbeitszeiten formuliert. Das betrifft unterschiedliche Regelemente der Arbeitszeitgestaltung: Die Höchstgrenzen der wöchentlichen Arbeitszeit, die Kontoobergrenzen sowie die Begrenzung der Ausgleichstage auf 15 Tage pro Jahr werden als zu gering angesehen. Auch das Wochenend- und Nachtarbeitsverbot wird von Herrn Wiese rundweg abgelehnt. Die Kritik an den starren und unflexiblen Arbeitszeitregelungen wird von allen Interviewten in Betrieb R geteilt und kann als ein deutlicher Ausdruck für die Unzufriedenheit mit Aspekten der Arbeitszeitregelung angesehen werden. Für Herrn Müller als Projektleiter sind die Arbeitszeitregelungen im Betrieb nicht mehr zeitgemäß, er plädiert für wesentlich mehr zeitliche Flexibilität. Durch verschiedene informelle Regelungen werden die für starr befundenen Arbeitszeiten allerdings bereits an mehreren Stellen aufgeweicht; hier haben sich Muster jenseits der betrieblichen Zeitnorm etabliert, die für größere Variabilität sorgen und den Problemdruck der Beschäftigten verkleinern. Dies kann als Indiz für einen großen Druck auf das „starre“ Zeitregime gewertet werden oder auch für ein intaktes Betriebsklima, indem Abweichungen von der Norm „gemeinschaftlich“ (in den Abteilungen) umgangen werden. Darüber hinaus wird vereinzelt Kritik an zu vielen bürokratischen Regelungen geübt sowie an Projektübergängen bzw. Projektverzögerungen, die wiederum die eigenen Zeitpläne über den Haufen werfen

können und das Synchronisieren zwischen den unterschiedlichen Projekten erschweren. Auch Dienstreisen werden von mehreren Beschäftigten genannt, die dazu führen, dass die Arbeitszeitarrangements immer wieder durcheinandergewirbelt werden.

Damit ergibt sich ein sehr ambivalentes Bild der Arbeitszeitgestaltung: Reglementierte Arbeitszeiten, verhindern ein Ausufern von Überstunden, gewährleisten eine hohe Planbarkeit und Vorhersehbarkeit für die eigene Work-Life-Balance und sind ein wichtiger Bestandteil einer gut funktionierenden zeitlichen Projektorganisation. Darüber hinaus zeigt sich, dass Arbeit im Bereich technischer Experten und Expertinnen nicht zwangsläufig mit systematischer Mehrarbeit einhergehen muss. Gleichzeitig ist die Kritik an den unflexiblen Arbeitszeiten der stärkste Einwand von Seiten der Projektbeschäftigten und Projektleiter. Da diese auch unter scheinbar ungünstigen Arbeitszeitbedingungen gute individuelle Zeitarrangements herstellen können, ist die lebensweltliche Erklärung – also mehr Freiräume für die persönliche Zeitgestaltung zu erhalten – nur ein Argument für die Kritik. Auch wenn keiner der Interviewpartner den direkten Zusammenhang benennt, wird in der Ablehnung der starren Arbeitszeiten eine deutliche Missbilligung an der herrschenden Arbeitszeitkultur erkennbar. Gerade weil das Arbeitszeitregime Spielräume verhindert und als Schutzinstrument wahrgenommen wird, tritt es in Widerspruch zu der sonst praktizierten Philosophie von Selbstorganisation und stärkerer Autonomie durch die Beschäftigten. In den Experteninterviews mit Personalleitung und Betriebsrat wurde mehrfach darauf hingewiesen, dass Beschäftigte durch die Projektorganisation zeitlich überfordert seien und deshalb ein enger Zeitrahmen geboten sei. Offensichtlich wird diese paternalistische Haltung eher als Bevormundung wahrgenommen und verträgt sich wenig mit den Prinzipien der Selbstorganisation, den persönlichen Zeitbedürfnissen der Beschäftigten und nicht zuletzt dem Habitus der technischen Experten (vgl. Kapitel 8.4 Leistungskultur und Interessenidentität).

8.2.2 Betrieb D

Hervorstechendes Merkmal des betrieblichen Zeitregimes der Firma D ist seine *Überstundenkultur*. Das Management hat das offensichtliche Interesse die zeitlichen Begrenzungen der Arbeit so weit wie möglich zu reduzieren. Im Bewusstsein der interviewten Beschäftigten spielen zwar Stress und Zeitdruck eine große Rolle, aber die Überstundenkultur wird dabei keineswegs thematisiert oder gar problematisiert. Im Gegenteil, verschiedene Zeitelemente wie die Gleitzeitregelung oder die Auszahlung der Überstunden werden immer wieder als positive Instrumente bewertet und sogar als betriebliches Entgegenkommen gewürdigt für das Einlassen der Beschäftigten auf die betrieblichen Zeiterfordernisse. Die tarifliche Wochenarbeitszeit von 35 Stunden besitzt kaum praktische Relevanz, da verschiedene Konten dazu dienen, die Überstundenberge zu verteilen. Weil keinerlei Reglementierungen bestehen und die wenigen Grenzziehungen eher symbolischen Charakter haben, können sehr viele Überstunden angehäuft werden. Zusätzlich besteht immer die Möglichkeit, sich die Überstunden auch auszahlen zu lassen. 120 Stunden pro Halbjahr können problemlos ausbezahlt werden, was darüber hinausgeht, muss in ein Konto übertragen werden, womit die Möglichkeiten Überstunden zu leisten, weiter wachsen. Für das Gleitzeitkonto gilt zwar eine Grenze von 40 Plusstunden, diese kann durch Übertragung der Zeiten auf das Langzeit- oder das Ultralangzeitkonto umgangen werden. Auch bei der Entnahme der Zeitguthaben gibt es keine Vorgaben. Eine Kernzeit von acht Uhr dreißig bis 15 Uhr soll die Anwesenheitsverpflichtung gewährleisten, auch hier sind Ausnahmen möglich, wie die Pendler zeigen werden, die oft sehr lange Anfahrtswege in Kauf nehmen müssen und am Anreisetag von Verpflichtung ausgenommen sind. Ferner besteht die theoretische Möglichkeit zur Telearbeit, die aber nicht in Anspruch genommen wird.

Kennzeichen fast aller Zeitarrangements sind viele Überstunden, die durch Zeitkonten kaum limitiert werden können, da einerseits Begrenzungsregelungen nicht existieren und andererseits fast immer die Möglichkeit besteht, sich die Mehrarbeit auszahlen zu lassen. Die wöchentlichen Arbeitszeiten der Interviewpartner schwanken zwischen 45 und 55 Stunden. Flexible Arbeitszeiten und zeitextensive und

zeitintensive Arbeitstätigkeiten werden von allen als Selbstverständlichkeit von Projektarbeit betrachtet. Hinzu kommen Wochenendarbeiten und Arbeiten, die von zu Hause aus unentgeltlich erledigt. Auch Dienstreisen und vor allem das Pendeln zwischen sehr weit entfernten Standorten lassen die Überstundenvolumina der Beschäftigten stark anwachsen. Der Betriebsrat hat noch eigenen Aussagen zwar die Überstundensituation im Blick und könnte durch Nichtgenehmigungen das Stundenvolumen einschränken, dennoch besteht kein wirkliches Gegenkonzept zur Überstundenkultur. Neben Sonntagsarbeit und Wochenendbereitschaften stehen die Genehmigung von Überstunden sowie behördliche Ausnahmeregelungen, wenn Höchstarbeitszeiten überschritten werden auf der Agenda. Die Auszahlung der Überstunden führt die Bemühungen des Betriebsrates um Begrenzung ad absurdum.

Eng mit der Zeitkultur verbunden sind ein großer *Zeitdruck* und *Arbeitsstress*, der bei fast allen interviewten Beschäftigten und Projektleitern ein herausragendes Thema ist. Diese Herausforderungen für die Beschäftigten werden vom Management bewusst durch die Hereinnahme des Marktdruckes in die Projektgestaltung forciert. Wie im vorangegangenen Kapitel ausgeführt, spielt die Kundenorientierung und die permanent sich ändernden und zu berücksichtigenden Kundenwünsche eine wichtige Rolle bei der Projektorganisation. Für einige der Interviewten ist Stress ein Dauerzustand, der aufgrund der relativ kurzen Projektphasen, bzw. der kurzen Lieferstufen und der damit verbundenen knappen Terminierung besteht. Neben den knappen zeitlichen Kalkulationen werden Verzögerungen im Projektverlauf und nachfolgende Verdichtung der Arbeitszeit als Gründe für den Zeitdruck genannt. Da Zeitdruck permanent vorhanden ist, kann daraus geschlossen werden, dass die knappe Zeitplanung systematisch in der Arbeitsorganisation angelegt ist. Individuelle Entlastungsstrategien laufen zum einen auf eine Extensivierung der Arbeitszeiten hinaus; zum anderen versuchen Projektleiter und –beschäftigte, durch zeitliche Strukturierungen und eigene Zeitsetzungen einen Gegenpunkt zur Entgrenzung zu setzen. Frau Böttcher kann aufgrund ihrer beiden Projekte durch das Ausbalancieren mit dem internen Projekt einen Teil des Zeitstress abfangen. Ein besonders extremes Zeitarrangement ist das von Herrn Odenwald, der lange Pendelwege in Kauf nimmt und vier Tage in der Woche in ein Hotel zieht, um einen Teil seiner Arbeit zu erledigen. Die hohe Mobilität und zeitliche Flexibilität wird ausschließlich für betriebliche Interessen eingesetzt. Auch die anderen Interviewpartner/-innen zeigen mehr oder weniger starke Entgrenzungsprozesse bezogen auf ihr Arbeitszeitverhalten. Trotz oder gerade wegen der großen betrieblichen Flexibilität versuchen alle Interviewpartner/-innen, durch verschiedene Zeitmuster eine gewisse Routine und Stabilität in ihre Arbeitszeitarrangements zu bringen. Das können bestimmte tägliche Fixpunkte sein, wie der feste Arbeitsbeginn oder das Mittagessen oder auch unterschiedliches Zeithandeln in stressigen und weniger stressigen Projektphasen.

Durch die Überstundenkultur kann von einer geregelten *Zeitbewirtschaftung* kaum die Rede sein. Da immer auch die Möglichkeit der Auszahlung von Überstunden besteht, ist der Zweck der verschiedenen Kontoformen relativ unklar. Laut Betriebsvereinbarung existieren drei verschiedene Zeitkonten, deren Regelungsmodalitäten aber kaum praktische Relevanz entfalten. Das wichtigste Konto ist das Gleitzeitkonto, das eine Begrenzung hat und vorwiegend für einzelne freie Tage, Verlängerungen von Urlauben oder Wochenenden und zur variablen täglichen Gestaltung verwendet wird. Die beiden Langzeitkonten spielen in der Praxis eine untergeordnete Rolle. Lediglich Herr Seeburg nutzt gezwungenermaßen das Ultra-Langzeitkonto zum flexiblen Übergang in die Rente. In der Regel werden die Zeitkonten in den ruhigeren Projektphasen abgebaut. Durch die marktzentrierte Organisationsweise wird die Arbeitszeitorganisation von der Leistungspolitik entkoppelt. Zeit als Bezugsrahmen für die Normalleistung und den Zeitlohn in der klassischen Leistungspolitik wird zunehmend obsolet. Bis auf die Sonderregelung von Herrn Seeburg lassen sich alle anderen Interviewpartner die Mehrzahl der Überstunden auszahlen. Frau Böttcher zum Beispiel lässt sich nur einen kleinen Teil auf ihr Gleitzeitkonto gutschreiben. Dies verwendet sie meist, um an Freitagen die Arbeitszeit zu verkürzen oder als ganze Tage an ein Wochenende zu hängen. Am Monatsende versucht sie ihre Salden auszugleichen. Auch Herr Odenwald nutzt

seine Gleitzeiten vorwiegend für Brückentage (also einzelne Arbeitstage zwischen Feiertagen und Wochenenden) oder zur Verlängerung seines Urlaubs. Herr Wagner lässt sich in der Regel die Überstunden auszahlen, da ein Freizeitausgleich während der normalen Projektphasen nicht absehbar ist. Insgesamt zeigt sich eine stark begrenzte Nutzung der Zeitkonten. Obwohl viele Möglichkeiten zur längeren Freizeitgestaltung oder für Sabbaticals vorgesehen sind, werden diese nicht in Anspruch genommen. Die individuellen Zeitoptionen durch die Konten werden durch die Interviewpartner/-innen nicht ausgeschöpft, was nicht zuletzt durch die Dominanz betrieblicher Erfordernisse begründet ist. Auch wenn im Betrieb D die Projektzyklen wesentlich kürzer verlaufen als in Betrieb R und im Durchschnitt nach drei Monaten eine Lieferstufe mit Meilenstein erreicht wird, an dem es hektisch zugeht, bestätigen alle befragten Beschäftigten, dass zumindest die Urlaube langfristig geplant und realisiert werden konnten. Frau Panter bestätigt zumindest die hohe Planungssicherheit von Urlauben und kurzfristigen freien Tagen. Nur einmal in acht Jahren Betriebszugehörigkeit musste sie ihren Urlaub wegen einer Notsituation verschieben. Herr Falter gibt dagegen zu bedenken, dass bei sehr kurzen Projektlaufzeiten Probleme mit der Vorhersehbarkeit auftauchen.

Neben dem allgegenwärtigen großen Zeitdruck werden weitere *Zeitprobleme* genannt. Für Herrn Odenwald sind die Ausdehnung der Arbeitszeiten durch die Dienstreisen sowie die große Mobilität ein großes Problem. Starke Entgrenzungsprozesse durch räumliche Mobilität und zeitliche Flexibilität kennzeichnen sein problematisches Zeitarrangement. Seine Work-Life-Balance ist extrem durch die Erwerbsarbeitssituation bestimmt. Eine große Ausnahme bildet die Projektbeschäftigte, Frau Panter, die aufgrund ihrer Work-Life-Balance keinerlei Zugeständnisse an die Projektflexibilität machen kann. Sie hat eine Arbeitszeit von 20 Stunden in der Woche und arbeitet täglich vier Stunden am Vormittag, die sie in der Regel auch sehr genau einhält. Bei ihr wäre Telearbeit eine Alternative, die sie aber wegen möglicher Konflikte mit der Kindererziehung nicht in Betracht zieht. Auch vor dem Hintergrund ihres veränderten Zeitumgangsstils vor ihrer Elternzeit – dort hatte sich betrieblichen Gepflogenheiten mit langen Arbeitszeiten und vielen Überstunden angepasst – stellt ihr Zeitarrangement eine besondere Herausforderung dar für sich selbst und für die betriebliche Zeitkultur. Es zeigt sich zum einen, dass radikale Veränderungen wie Teilzeitbeschäftigung mit wenigen zeitlichen Spielräumen, auch wenn sie nicht einfach durchsetzbar waren, durchaus praktikabel sind; zum anderen offenbaren sich aber auch die Nachteile, die ihr aus der besonderen Position erwachsen. Sowohl die normalen Arbeitsabläufe im Projekt als auch das eigene Zeitverhalten sind darauf nicht richtig auf ihre Zeitbedürfnisse eingestellt. Gerade komplexe und langwierige Tätigkeiten lassen sich in der kurzen täglichen Arbeitszeit unter Schwierigkeiten realisieren und stellen und fordern die Arbeitsorganisation heraus. Ebenso erscheint eine weitere Arbeitszeitreduktion von 20 auf 16 Stunden nicht ohne Konflikte durchsetzbar. Frau Panter ist gewissermaßen als Teilzeitbeschäftigte ohne Überstunden eine „Zeitexotin“ im Betrieb D. Frau Panter ist die einzige Interviewpartnerin in Betrieb D mit Kind und sie symbolisiert mit ihrer geschlechtstypischen Aufgabenteilung und den klassischen Rollenzuweisungen das weibliche Pendant zu Herrn Falter aus Betrieb R. Ganz beiläufig erfährt der Interviewer von der Pflege ihrer Mutter. Ihr Ehemann ist wenig mit den Fürsorgearbeiten innerhalb der Familie befasst. Auch der Haushalt wird weitgehend von Frau Panter organisiert. Die Erwerbstätigkeit stellt für sie einen Ausgleich dar zu den Familienaufgaben. Freizeitaktivitäten oder Eigenzeiten finden aufgrund der zeitlichen Verpflichtungen so gut wie nicht statt.

Der Gegenpol zur Lebenssituation von Frau Panter bildet Herr Seeburg mit den betriebstypischen Überstunden. Aber auch Herr Seeburg ist insofern ein Sonderfall als seine exzessiven Arbeitszeiten im Einverständnis mit dem Vorgesetzten eingedämmt werden sollen und er weitgehend auf die Auszahlung von Überstunden verzichtet. Herr Seeburg hat große Schwierigkeiten mit der eigenen Kontobewirtschaftung und im „Überstundendschudel“ den Durchblick verloren. Darüber hinaus ist Herr Seeburg auch nicht freigestelltes Betriebsratsmitglied und muss die verschiedenen zeitlichen Anforderungen

seiner regulären Tätigkeit mit der Arbeit als Interessenvertreter in Einklang bringen. Die Betriebsrattätigkeit nimmt ca. 20 Prozent seiner gesamten Arbeitszeit in Anspruch. Darüber hinaus ist Herr Seeburg der einzige Single im Sample (von Betrieb D). Herr Odenwald hat lange als Single gelebt und neuerdings eine Freundin gefunden. Seine starken zeitlichen Belastungen durch das Pendeln waren auch dadurch möglich, dass Herr Odenwald als Single sein soziales Netzwerk gut organisieren konnte. Mit der neuen Situation, der neuen Freundin gerät auch das individuelle Zeitarrangement unter Veränderungsdruck. Die Projektleiterin Frau Böttcher steht für einen neuen Typus Frau mit dem Anspruch an eine egalitäre Aufteilung der Haushaltstätigkeiten zwischen den Partnern. Die Arbeitszeiten belasten hier die Work-Life-Balance und lassen die privaten Zeiträume zusammenschmelzen; ebenso leiden bereits die sozialen Aktivitäten von Frau Böttcher unter der Ausdehnung der Arbeitszeiten. Der zweite Projektleiter in Betrieb D, Herr Wagner, hat eine Freundin und äußert sich positiv über die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Weitergehende Aussagen über seine privaten Zeiten und die lebensweltlichen Anforderungen konnten nicht in Erfahrung gebracht werden.

Im Gegensatz zum ersten Betrieb ist die Arbeitszeitkultur in Betrieb D vor allem durch Arbeitszeitextensivierung (Überstunden) und -intensivierung (Zeitdruck) geprägt und wirkt sich aus massiv auf die Projektorganisation wie auf die individuellen Zeitarrangements der Beschäftigten aus. Auch Beeinträchtigungen der Work-Life-Balance – wie bei Frau Böttcher und Herr Odenwald – und gesundheitliche Risiken – wie bei Herrn Seeburg – sind auf die Arbeitszeitpraxis zurückzuführen. Offensichtlich verträgt sich die vorherrschende Zeitkultur am Besten mit den Lebenssituationen von Beschäftigten, die wenig eigne Anforderungen stellen und möglichst ohne familiäre Verpflichtungen stehen. Das Beispiel von Frau Panter zeigt, dass ein eigenwilliges Zeitarrangement und ein eigensinniger Zeitumgang durchaus Möglichkeiten der Umsetzung finden; dennoch mit Schwierigkeiten verbunden ist, da die exotischen Zeitbedürfnisse eine besondere Herausforderung für die Projektorganisation darstellen, da Arbeitszeitbegrenzungen mit den betrieblichen Arbeitszeitkulturen brechen.

Ein weiterer beachtenswerter Punkt ist die weit verbreitete Kritiklosigkeit an Überstundenpraxis und Arbeitsstress, die durch Arbeitszeitgestaltung hervorgerufen werden. Zwar monieren alle Interviewpartner und ebenso der Betriebsrat diesen Umstand, dennoch wird bei keinem der Interviewpartner ein Zusammenhang hergestellt, zwischen Arbeitszeitorganisation und Zeitdruck. Im Gegenteil äußern sich die interviewten Projektbeschäftigten und -leiter sehr positiv gegenüber den Flexibilisierungsmöglichkeiten. Dieser Widerspruch ist erklärungsbedürftig und kann nicht allein durch die kleine Fallzahl begründet werden, denn das Zeitarrangement an sich erklärt nur bedingt die Zustimmung zu dem betrieblichen Zeitregime. Ganz offensichtlich müssen die konkreten Arbeitszeitregelungen in einem größeren Zusammenhang mit Arbeitszeitkultur, Firmenphilosophie einerseits und den entsprechenden Haltungen der Beschäftigten, Akzeptanz der Arbeitszeitkultur, Leistungsbereitschaft und Habitus gesehen werden. Insbesondere die Verbindung von hohem Autonomiegrad bei der Arbeitsorganisation und starker zeitlicher Entgrenzung trägt dazu bei, über die Nachteile des Arbeitszeitregimes hinwegzusehen. Auch die verschiedenen Zeitkonten werden von den Interviewten eher als Form der Zeitsouveränität interpretiert und nicht als betriebliches Rationalisierungsinstrument gesehen. Die starke betriebliche Flexibilität hat den positiven Nebeneffekt, dass sich das Management großzügig zeigt, wenn Beschäftigte ihre privaten Interessen durchsetzen möchten. Ein weiteres wichtiges Element der Arbeitszeitkultur ist die starke Kundenorientierung, wodurch der Druck vom Management auf den Markt verlagert wird. Dieser Strategie nimmt das Management aus der Schusslinie und lässt den Zeitdruck als nicht hinterfragte äußere Bedingung erscheinen. Sind Überstunden und extensive Arbeitszeiten schließlich ein Bestandteil der normalen Arbeitszeitkultur – so die These – finden sich kaum Anknüpfungspunkte für eine Gegenwehr von Seiten der Beschäftigten. Die Interviews bezeugen insgesamt ein erstaunlich unentwickeltes kritisches Bewusstsein (siehe Kapitel 8.5 Autonomie und Kontrolle in der Arbeitszeitgestaltung).

8.2.3 Arbeitszeitregime im Vergleich

Die Analyse der Arbeitszeitregime beider Betriebe legt den Schluss nahe, dass Arbeitszeitflexibilisierung trotz der gestiegenen Entscheidungsspielräume für die Beschäftigten wesentlich den ökonomischen Erfordernissen dient. In beiden Betrieben sind die betrieblichen Anforderungen an die Arbeitszeit wichtige Kriterien der Arbeitsorganisation. Doch das Ausmaß der Ökonomisierung weicht beträchtlich voneinander ab. In Betrieb D ist Flexibilisierung durch Extensivierung und Entgrenzung der Arbeitszeiten das Maß aller Dinge. Betrieb R zeichnet sich dagegen durch seinen restriktiven Umgang mit Mehrarbeit aus, die Arbeitszeitkultur mit den begrenzten Flexibilisierungsmöglichkeiten fungiert hier auch als Schutz der Beschäftigten vor Überlastungen. Dennoch stehen auch in Betrieb R in den heißen Projektphasen die Bedürfnisse des Projektes im Vordergrund.

Bezeichnend für das Arbeitszeitregime in Betrieb D ist die Förderung und Inanspruchnahme von Überstunden. In Verbindung mit Tendenzen der Vermarktlichung infolge hoher Kundenorientierung wird ein hoher Zeitdruck auf die Projektbeschäftigten ausgeübt. Fehlende betriebliche Regulierungsinstrumente lassen vermuten, dass die Forcierung von Zeitstress als bewusste Strategie des Betriebes eingesetzt wird. Überstunden und Zeitdruck sind normale Bestandteile der Arbeitszeitkultur; zu den täglichen Überstunden gesellen sich Arbeit am Wochenende, Arbeiten, die unentgeltlich zu Hause erledigt werden und Dienstreisen. Zeitdruck und Stress werden von allen Interviewpartnern und -partnerinnen als ein Dauerzustand intensiv wahrgenommen und führen zu großen Belastungen, die mögliche gesundheitliche Risiken nach sich ziehen. Individuelle Anpassungsstrategien durch eigene Zeitstrukturierungen sind ein Versuch in einem zeitlich (und teilweise räumlich) entgrenzten Betriebsumfeld Zeitmuster und Routinen zu etablieren. In diesem Fall fungieren die betrieblichen Strategien der Entgrenzung durchaus als Motor, um individuelle Rationalisierungen im Zeithandeln voranzutreiben. Überlaufende Konten ohne Zeitlimits in Verbindung mit hoher räumlicher Mobilität der Pendler, die sehr weite Arbeitswege in Kauf nehmen, werden von den Projektbeschäftigten stillschweigend praktiziert und in ihr Zeitverhalten integriert. Einzige Ausnahme ist bezeichnenderweise das Zeitarrangement der jungen Mutter, deren Teilzeitarrangement dem betrieblichen Zeitregime völlig zuwiderläuft.

In Betrieb R spielen Überstunden dagegen kaum eine Rolle. Lediglich in den heißen Projektphasen gehören diese zur betrieblichen Normalität und können in den ruhigeren Phasen leicht wieder abgebaut werden. Prozesse der Ökonomisierung sind in diesem Betrieb deutlich eingeschränkter und auf einzelne Phasen begrenzt. Nach Aussagen eines Projektleiters ist das Verhältnis von ruhigen zu arbeitsintensiven Projektzeiten neun zu eins. Die strikteren Regeln und geringeren zeitlichen Gestaltungsspielräume haben nach Aussagen des Personalleiters eine Schutzfunktion für die Beschäftigten. Gleichzeitig disziplinieren sie die Arbeitsorganisation zu einem geordneten Projektverlauf innerhalb der engeren Rahmenvorgaben. Auch wenn beide Betriebe einige Unterschiede aufweisen, wie verschiedene Projektstrukturen oder der Anteil an Entwicklungsprojekten, belegen die gegensätzlichen Arbeitszeitregime, respektive Arbeitszeitkulturen eine grundsätzliche Offenheit der Gestaltung. Arbeitszeitmodelle und die Arbeitszeitorganisation liegen offensichtlich bewusste strategische Entscheidungen zugrunde liegende, die in ganz unterschiedliche Richtungen ausfallen können. In keinem der Betriebe ist für die Organisation der Projekte ein bestimmtes, festgelegtes Arbeitszeitsystem erforderlich: Vielmehr wird die These bekräftigt, dass unterschiedliche Wege der Arbeitsorganisation eingeschlagen werden können. Beide Varianten haben unterschiedliche Folgen für die Beschäftigten, und beide Wege sind unterschiedlich kompatibel mit den Anforderungen an neue Organisationsformen und führen zu unterschiedlichen Widersprüchen in der Arbeitszeitpraxis. Außerdem werden sie aufgrund typischer Habitusausprägungen der technischen Angestellten unterschiedlich angenommen und bewertet (ausführlicher in den Kapiteln 8.4 Leistungskultur und Interessenidentität und 8.5 Autonomie und Kontrolle in der Arbeitszeitgestaltung).

Flexibilität vs. Begrenzung (Kontobewirtschaftung)

Das Verhältnis von zeitlicher Flexibilität und Regulierung wird neben den Rahmensetzungen wesentlich über die Kontobewirtschaftung gesteuert; damit sind die betrieblichen Kontenregelungen gemeint sowie die individuellen Umgangsformen und Praktiken mit den Zeitkonten. Das Fallbeispiel des Betriebes R zeigt, dass Projektarbeit auch unter relativ konventionellen Organisationsbedingungen bestehen kann und Spielräume für die Arbeitszeitgestaltung bestehen, die von den Beschäftigten genutzt werden, bzw. durch informelle Regelungen vergrößert werden. Die betriebliche Arbeitszeitkultur trifft bei den Beschäftigten insofern auf eine positive Resonanz, als die Flexibilisierungsmöglichkeiten längst nicht ausgeschöpft werden: Die Obergrenze des Zeitkontos von 60 Plusstunden wird nicht von allen ausgereizt, was auch für eine gute Arbeitszeitorganisation spricht. Ebenso wird die zeitliche Flexibilität in begrenztem Maße für die Interessen der Beschäftigten in Anspruch genommen (z. B. beim Abbau der Zeitkonten). Die deutliche Kritik der Befragten an der den starren Arbeitszeiten liefert jedoch einen wichtigen Hinweis für Projektbeschränkungen. So wird die schwierige Synchronisierung und Abfolge der Projekte auch von den Befragten als ein großes Manko gesehen und der fehlenden Flexibilität zugeschrieben. Damit werden einerseits Flexibilitätspotenziale verschenkt, andererseits garantieren die Planbarkeit der Arbeitszeiten den Beschäftigten größere Chancen für eine ausgewogenere Work-Life-Balance. Andererseits dienen die Konten überwiegend dazu, die betrieblichen Schwankungen abzufangen, was dafür spricht, dass die individuellen Flexibilitätsanforderungen auch innerhalb der bestehenden Rahmenbedingungen erfüllt werden können.

In Betrieb D werden die zeitlichen Flexibilitätsspielräume wesentlich weiter gefasst und die Projektarbeit erscheint als eine adäquate Organisationsform, um Prozesse der Ökonomisierung und Selbststeuerung zu forcieren. Die Kontobewirtschaftung in diesem Betrieb erscheint entsprechend chaotisch. Verschiedene Kontenformen (Gleitzeit-, Langzeit-, Ultralangzeitkonto) sind nicht richtig definiert und haben vor allem keine Regelungen für Grenzen und Ausgleichszeiträume vorgesehen. Auch die Überführung von einer Kontoform zur anderen ist nicht klar festgelegt. Zudem können die Überstunden in beliebiger Höhe ausgezahlt werden, was die Funktion des Kontos als Arbeitszeitbegrenzung konterkariert. Der Ausgleich findet vorwiegend in den ruhigen Projektphasen (Ansparen für Brückentage) statt oder wird auf dem Langzeitkonto für den vorzeitigen Ruhestand angespart, da der zeitliche Spielraum für andere Alternativen nicht mehr zur Verfügung steht. Die praktizierte Zeitkultur verweist auf einen weiteren entscheidenden Zusammenhang: Zeitstress, Überstunden und entgrenzte Arbeitszeiten werden in Verbindung mit individuellen Zeitoptionen so kompensiert, dass sie sich kaum negativ auf die Bewertung des Zeitregimes niederschlagen. Für die Legitimierung des Arbeitszeitmodells ist dieser Sachverhalt auch deshalb von Bedeutung, weil die Glaubwürdigkeit des Managements durch die Gewährung von Zeitflexibilität entscheidend unterstützt wird. Negative Erscheinungen wie der Rückzug der Beschäftigten in die innere Emigration – wie sie in anderen Betrieben mit hohem Zeitdruck zu beobachten sind trotz hoher Leistungserwartung waren in den Interviews nur einem extremen Beispiel festzustellen.

Die Planbarkeit der Arbeitszeiten ist ein wichtiges Kriterium für die Zeitsouveränität der Beschäftigten. Bei den untersuchten Betrieben korrespondieren traditionelle, eher starre Zeitregimes mit guter Planbarkeit. Aber auch im Betrieb mit den unflexiblen Arbeitszeiten durchkreuzen die Projektschwankungen eine gleichmäßige Zeitgestaltung und ist der Anteil an arbeitsintensiven Phasen am Gesamtarbeitszeitvolumen der Projekte das entscheidende Kriterium für die Vorhersehbarkeit der Arbeitszeiten. In Betrieb D hingegen sind die ökonomischen Anforderungen insbesondere bei den kurzen Projekten so groß, dass langfristige Zeitplanung auf der Strecke bleibt. Zumindest bei der Urlaubsgestaltung kommt der Betrieb den Wünschen der Beschäftigten entgegen und versucht die Urlaubsplanung zu garantieren. Nur in Ausnahmefällen wurden die langfristig festgelegten Urlaubswünsche der Beschäftigten verschoben.

Vertrauensarbeitszeit

Sowohl in Betrieb D als auch in Betrieb R wird weitgehend auf eine Arbeitszeitkontrolle verzichtet, so dass in beiden Fällen von Formen der Vertrauensarbeitszeit gesprochen werden kann, auch wenn bestimmte formale Elemente klassischer Zeitkontrolle weiterhin Bestand haben. Arbeitszeiten werden selbständig von den Beschäftigten aufgeschrieben und ebenso selbständig auf Konten gutgeschrieben. In Betrieb R legt der Arbeitgeber großen Wert auf die Einhaltung der Arbeitszeitregelungen, ohne diese systematisch zu überprüfen (eine elektronische Zeiterfassung ist nur in Teilbereichen vorhanden und wird auch dort nicht kontrolliert). Betriebsrat und Vorgesetzte werden aktiv, wenn Überstunden angeordnet und genehmigt werden müssen; meist sind es einzelne Beschäftigte, die öfter durch vermehrte Überstunden auffallen, mit denen Vorgesetzte oder der Betriebsrat Gespräche führen. Die relativ strengen Arbeitszeitnormen wirken nachhaltig auf eine Einhaltung von Regeln und Begrenzungen. Ein gutes Beispiel hierfür ist die Zeitpraxis von Herrn Falter, der eine Stunde vor Beginn der Rahmenarbeitszeit auf der Arbeitsstelle erscheint und erst dann seine Erwerbstätigkeit aufnimmt, wenn es offiziell erlaubt ist. Auch in Betrieb D sind die Maßnahmen der Zeitkontrolle sehr lax und haben angesichts der Arbeitszeitextensivierung kaum eine Relevanz. Auch hier liegt die Zeiterfassung primär in der Verantwortung der Beschäftigten; Betriebsrat und Vorgesetzten werden nur in den seltenen Fällen aktiv, in denen die Beschäftigten sich selbst an sie wenden (wie im Fall von Herrn Seeburg) oder massive Verstöße gegen die Arbeitszeitregelungen vorliegen. Auch wenn Elemente der Vertrauensarbeitszeit praktiziert werden, ist sie weder im Bewusstsein der Akteure noch als Begrifflichkeit für die Arbeitszeitgestaltung präsent. Dies kann als Beleg für eine traditionelle Autonomie in der Arbeitszeitgestaltung gewertet werden, in der auf direkte zeitliche Kontrollen verzichtet wird.

Subjektivierung und Differenzierung von Zeitmodellen

Die Subjektivierung der Arbeit trägt zu einer breiten Auffächerung von Arbeitszeitmodellen bei und sie begünstigt neue individuelle Regulierungsmodi und Praktiken der Arbeitszeitgestaltung. Als Folge ist eine Zunahme an unterschiedlichen, individuellen Zeitumgangsstilen zu erwarten. Diese These konnte den Bedingungen verschiedener Zeitregimes bestätigt werden. Sowohl in Betrieb R mit seinem klassischen Zeitregime als auch in Betrieb D, der sich durch starke Tendenzen der Entgrenzung auszeichnet, sind vielfältige individuelle Muster des Zeithandelns erkennbar. Gerade in Betrieb R, der sich durch ein konventionelles Arbeitszeitmodell mit engen zeitlichen Spielräumen auszeichnet, das von Projektbeschäftigten sowie Vorgesetzten als zu starr kritisiert wird, lassen sich ganz unterschiedliche individuelle Zeitumgangsweisen und Zeitstile realisieren. Nicht zuletzt helfen informelle Regelungen dabei, die Arbeitszeitgestaltung zu variabilisieren. Gleichwohl lassen sich auch unter diesen engen Gestaltungsgrenzen unterschiedliche Zeitarrrangements erkennen und Möglichkeiten für ein unterschiedliches Zeithandeln ausmachen. Betriebliches Zeitregime und Arbeitszeitkultur setzen zwar die Rahmenbedingungen, determinieren aber keineswegs die individuellen Handlungsoptionen. Herr Wiese demonstriert als ein Zeitpionier die besonderen Herausforderungen seines Zeitarrrangements, indem er einerseits die Schwierigkeiten seines Zeitumgangsstils im betrieblichen Umfeld verdeutlicht; aber andererseits auch die Möglichkeiten aufzeigt, den eigenen Zeitstil unter einem traditionellen Zeitregime zu entfalten.

Eigenstrukturierung als Gegenbewegung

Darüber hinaus wird gerade in Betrieb D bei vielen Interviewten das Bemühen deutlich eigene zeitliche Strukturierungen zu setzen. Konträr zu den betrieblichen Strategien der Entgrenzung und der zeitlichen Entstrukturierung dienen die eigenen Muster dazu, neue zeitliche Leitplanken aufzubauen. Diese eigenwilligen Rhythmen sind aber kaum als Gegenbewegungen zur betrieblichen Zeitökonomie zu verstehen. Vielmehr können sie so verstanden werden, als Gestaltungsmaßnahmen, die aus den größeren Möglichkeiten der Selbstgestaltung entspringen. Je mehr sich das Management aus der aktiven Gestaltung und Kontrolle zurückzieht, desto mehr Raum entsteht für die individuelle Zeitgestaltung. Im Fall des Betriebes D sind betriebliche Entgrenzungsstrategien und Eigenstrukturierung der Beschäftigten miteinander

verbunden: Die hohe betriebliche Flexibilität führt dazu, dass sich individuelle Muster und Zeitrhythmen als Gegengewicht zu den ökonomischen Schwankungen bei den Beschäftigten etablieren, bzw. diese Flexibilisierung erst aufrechterhalten. Wie in anderen Untersuchungen beschrieben, zeigt sich auch in dieser Studie das große Bedürfnis der Beschäftigten nach einer Rhythmisierung des alltäglichen Lebens, das individuell in relativ engen Grenzen verbleibt.

Work-Life-Balance

In den Zeitarrangements ohne Fürsorgeverpflichtungen sowie im klassischen Geschlechterarrangement sind die Chancen auf eine gelungene Zeitsouveränität sehr hoch. Im Sample überwiegen Befragte mit wenigen Familien- oder Fürsorgeverpflichtungen. Für jüngere Projektbeschäftigte (unter 35 Jahren) scheint typisch, dass sie spät Kinder bekommen oder gar keine Kinder haben. Insofern bestätigt sich auch in der Untersuchungsgruppe die These, dass es offensichtlich größere Schwierigkeiten bereitet, Familienverpflichtungen und Projektarbeit miteinander zu vereinbaren. Die zeitlichen Spielräume in Betrieb R sind trotz oder gerade wegen der „starren“ Arbeitszeiten und der damit verbundenen Vorhersehbarkeit so groß, dass durchaus von guten Chancen auf eine zeitsouveräne Gestaltung gesprochen werden kann. Aber auch in Betrieb D lassen sich ungewöhnliche Zeitarrangements durchsetzen, wie das Teilzeitarrangement von Frau Panter, die außerhalb der Normen der betrieblichen Zeitkultur liegen. Welche Bedeutung ein fehlendes lebensweltliches Gegengewicht zu einer stark entgrenzten Zeitkultur hat, zeigt das Beispiel von Herrn Seeburg, der große Schwierigkeiten hat, sich dem zeitlichen Sog des Betriebes zu entziehen. Insgesamt sind die Bedingungen für Zeitsouveränität angesichts des herrschenden Zeitregimes deutlich ungünstiger. Selbst junge Beschäftigte ohne Fürsorgeverpflichtungen beklagen die zeitlichen Restriktionen ihrer Work-Life-Balance.

Auffällig ist, dass in beiden Betrieben eigene lebensweltliche Anforderungen die Arbeitszeitgestaltung so gut wie nicht berühren. Individuelle Zeitbedürfnisse passen sich entweder in das Zeitregime ein oder müssen aufgegeben werden. Dies spricht für eine Dominanz ökonomischer Kriterien bzw. das selbstverständliche Hintanstellen persönlicher Zeitinteressen. Sind Überstunden und extensive Arbeitszeiten Bestandteil der normalen Arbeitszeitkultur und werden gleichzeitig Spielräume und Wahlmöglichkeiten in Bezug auf zeitliche Optionen (Kontoführung, Auszahlung in Zeit oder Geld) angeboten, dann finden sich kaum Anknüpfungspunkte für eine Gegenwehr von Seiten der Beschäftigten. Die Interviews bezeugen insgesamt ein erstaunlich unentwickeltes kritisches Bewusstsein in Bezug auf die Überstunden, das durch diese widersprüchlichen Tendenzen erklärt werden kann. In jedem Fall ist die Zustimmung zu dem betrieblichen Zeitarrangement und zum Zeitregime nicht aus sich allein erklärbar, sondern bedarf weiterer Kriterien wie Autonomiegrad, Leistungskulturen, Betriebsklima usw. Entsprechend selten sind Phänomene zu beobachten, in denen der zeitliche Eigensinn sich gegen betriebliche Interessen durchsetzt. Mit Ausnahme der Teilzeitbeschäftigung sind eigensinnige Zeitarrangements nur innerhalb der betrieblichen Grenzen zu finden. Obwohl verschiedene Zeitstile auch andere Zeitpraktiken nahe legen – wie Herr Falter als Frühstarter und Herr Wiese als Zeitpionier demonstrieren – sind keine Versuche zu erkennen, persönliche Zeitbedürfnisse gegen betriebliche Bedürfnisse durchzusetzen. Eigenzeiten fügen sich meist gut als individuelle Zeitmuster, Zeitumgangsstile und individuelles Zeithandeln in die vorhandenen Zeitstrukturen ein.

Einzigste Ausnahme ist die Mutter, die ihre Arbeitszeit drastisch um die Hälfte gekürzt hat. Neben den Familienverpflichtungen scheinen kollektive Begrenzungen durch das Zeitregime weiterhin die effektivste Barriere gegen ausufernde Arbeitszeiten zu sein. Besonders aufschlussreich ist deshalb der extreme Fall Frau Panter, die sich explizit gegen die vorherrschenden zeitlichen Gepflogenheiten des Betriebes stellt und mit ihrer individuellen Zeitpraxis die Arbeitsorganisation als „Zeitexotin“ („Pfahl im Fleisch der betrieblichen Arbeitskultur“) herausfordert. Darüber hinaus wird an ihrem Beispiel der Umgang mit abweichenden Zeitwünschen deutlich. Eine stärkere lebensweltliche Orientierung der Beschäftigten ist darüber hinaus entscheidend von den betrieblichen Rahmenbedingungen abhängig.

Lassen die Arbeitszeiten ein Leben außerhalb der Erwerbsarbeit zu, – wie im Fall des Betriebes R – dann wachsen die Möglichkeiten sich dort zu engagieren spürbar an. Das Beispiel von Herrn Burgmeister verdeutlicht, wie produktiv und erfüllend eine ausgeglichene Work-Life-Balance ist, die dazu beiträgt, dass beide Sphären sich gegenseitig bereichern.

Die Interviews geben wenig Hinweise für neue Anforderungen aus heterogenen und sich verändernden Geschlechterarrangements. Um der These nachzugehen, inwieweit auch ein lebensweltlicher Druck in Richtung Erwerbsarbeit ausgeht, sind die Interviewpartner/-innen zu stark an klassischen Rollenaufteilungen und Rollenbildern orientiert. Hier sind es weniger die gewandelten Bedürfnisse und Fähigkeiten der Beschäftigten, die eine neue Arbeitsorganisation erforderlich machen und die Unternehmen zu einer Umkehr veranlassen, um qualifizierte Beschäftigtengruppen an den Betrieb zu binden. Vielmehr stehen die betrieblichen Erfordernisse bei der Flexibilisierung deutlich im Vordergrund. Und selbst im Fall des Betriebes R wird das unflexible Arbeitszeitregime von den Projektbeschäftigten für seine Starrheit und Überholtheit kritisiert. Die lebensweltlichen Bedürfnisse entsprechen viel eher einer flexiblen Zeitregelung im Sinne der Beschäftigten.

Widersprüche

Das Verhältnis zwischen betrieblichem Zeitarrangement und individuellen Zeitarrangements ist in beiden Betrieben durch starke Widersprüche gekennzeichnet. In D werden die Ambivalenzen zwischen der Lust und dem Leid in der Arbeitsgestaltung in erster Linie durch die zeitökonomischen Verschärfungen verursacht. Die Überstundenkultur korrespondiert mit einer betrieblichen Philosophie der Selbstgestaltung, die von den Beschäftigten akzeptiert wird. Obwohl die Folgen von zeitlicher und räumlicher Entgrenzung an vielen Stellen spürbar werden, ist die Bewertung der Arbeitszeiten überraschend positiv. Hier spielen weitere Faktoren wie die Leistungskultur und das habituelle Arbeitshandeln technischer Angestellter hinein (siehe Kapitel 8.4 Leistungskultur und Interessenidentität). Außerdem bleiben die Widersprüche unterhalb der „Schmerzgrenze“ und führen nicht zu prekären Zeitarrangements, da genügend ausgleichende Angebote vom Management (Anerkennung, Bestätigung) gemacht werden, um den Zeitdruck zu widerstehen. Allerdings ist der Umgang mit ungewöhnlichen, abweichenden Zeitarrangements noch wenig eingeübt und bedarf einer besseren Integration in die Arbeitsorganisation, wie das Beispiel der Teilzeitarbeit verdeutlicht. Hier droht das Bedürfnis nach Arbeitszeitreduktion an der betrieblichen Arbeitszeitkultur zu scheitern.

In Betrieb R sind die Widersprüche im betrieblichen Zeitarrangement ganz anders gelagert. Ein hohes Maß an Planbarkeit und Schutz vor Überlastungen garantiert auf der einen Seite gute Bedingungen für die Gestaltung der Work-Life-Balance. Auf der anderen Seite gerät diese Schutzfunktion stark unter Druck, weil sie als Bevormundung des Managements gegenüber den Beschäftigten aufgefasst wird. Kritik wird an den unflexiblen Arbeitszeiten und an der bürokratischen Organisation geübt. Diese werden vielfach als völlig überholt und nicht mehr zeitgemäß moniert. In diesem Fall scheint die Arbeitszeitkultur nicht kompatibel zu sein mit den Haltungen und Überzeugungen der Projektbeschäftigten, die dem Habitus von technischen Experten zugrunde liegen. Prozesse der Individualisierung, der Selbstgestaltung und der Zunahme von Autonomie in der Arbeitsgestaltung reiben sich mit klassischen Konzepten der Arbeitsorganisation.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass unterschiedliche Arbeitszeitkulturen und Zeitregime einer Projektorganisation gerecht werden können, die eine flexible, dynamische Arbeitszeitgestaltung ermöglicht. Starre oder flexible Rahmenbedingungen ziehen wiederum spezifische Folgen nach sich und bewirken verschiedene Ambivalenzen und Widersprüche bei den Projektbeschäftigten. In den Bewertungen der Beschäftigten sowie der Projektleiter/-innen schneiden die flexiblen, entgrenzten Arbeitszeiten deutlich besser ab, als enge Zeitvorgaben, die sich am klassischen Normalarbeitsverhältnis orientieren. Flexible Arbeitszeiten korrespondieren mit den neuen Prinzipien der Arbeitsorganisation und

fügen sich in das Bild einer modernen Arbeitszeitgestaltung, das den Vorstellungen und Ansprüchen der technischen Experten und Expertinnen entspricht. Das Zeitregime wirkt massiv auf die Gestaltungsbedingungen der Arbeitszeit; dennoch bleiben die individuellen Ausprägungen in den Zeitstilen und Zeitumgangsformen groß. Arbeitszeitkulturen haben zwar großen Einfluss auf das individuelle Zeithandeln (siehe Kapitel 8.3 Zeithandeln und neue Arbeitskraftanforderungen), aber sie determinieren keineswegs bestimmte Zeitumgangsstile. Individuelle Bedürfnisse und Zeitpräferenzen können sich selbst unter schwierigen betrieblichen Rahmenbedingungen durchsetzen.

Die Flexibilität in der Arbeitszeitgestaltung dient vorrangig betrieblichen Interessen, damit treten lebensweltliche Bedürfnisse der Beschäftigten wie eine ausgewogene Work-Life-Balance hinter die ökonomischen Interessen des Betriebes zurück. Das betrifft Betrieb D mit seiner Überstundenkultur wesentlich deutlicher als Betrieb R, in dem lebensweltlichen Aspekte durch reglementierte Arbeitszeiten größere Entfaltungsmöglichkeiten besitzen. Allerdings treffen diese Schutzmaßnahmen nur teilweise auf die Zustimmung der Beschäftigten. Geringe Familienverpflichtungen sowie eine große Leistungsorientierung der Beschäftigten tragen zu einer starken Arbeitsorientierung bei und einer großen Bereitschaft für flexible Arbeitszeiten. Ökonomische Erfordernisse haben somit großen Einfluss auf die Arbeitszeitkultur und bestimmen den Rhythmus der Projekte sowie die allgemeinen betrieblichen Zeitstrukturen. Wenn arbeitsintensive Projektphasen anstehen, haben diese Zeitphasen fast immer absoluten Vorrang vor anderen Ansprüchen. Diese Haltung kommt am deutlichsten in der Akzeptanz der Überstundenkultur von Betrieb D zum Ausdruck. Trotz enormer Auswirkungen von Zeitdruck und Arbeitszeitextensivierung bleibt das betriebliche Zeitregime von Kritik ausgenommen.

Wenn also die Chancen der Flexibilisierung zwischen Beschäftigten und Management gegeneinander abgewogen werden, überwiegen die Vorteile für den Betrieb. Eine zunehmende Ökonomisierung der Zeit lässt wenig Raum für lebensweltliche Bedürfnisse, geschweige denn für eigensinnige Zeitbedürfnisse, die gegen die betrieblichen Interessen gerichtet sind. Freiräume und individuelles Zeithandeln können sich mehr oder weniger gut in das bestehende betriebliche Zeitarrangement einfügen. Lediglich die Reproduktionsbedürfnisse setzen den ökonomischen Anforderungen deutliche Grenzen. Das Beispiel der Teilzeitbeschäftigung macht deutlich, wie wenig die Betriebskultur auf familiäre Bedürfnisse eingestellt ist und wie sehr die Orientierung auf die Erwerbsarbeit dominiert. Schließlich lassen sich unterschiedliche Widersprüche und Ambivalenzen von Zeitkultur, individuellen Zeitarrangements und Habitus der Beschäftigten feststellen, deren Analyse eine stärkere Fokussierung auf die individuelle Perspektive erforderlich macht.

8.3 Zeithandeln und neue Arbeitskrafthanforderungen

In diesem Kapitel soll auf die Frage eingegangen werden, welche Wirkungen eine Subjektivierung der Arbeit haben und welche Wechselwirkungen zwischen individuellem Zeithandeln und betrieblichen Arbeitszeitstrategien bestehen. Hier werden noch einmal die wichtigsten empirischen Befunde des siebten Kapitels aufgegriffen und in Beziehung zu den betrieblichen Rahmenbedingungen gebracht. Die Fallstudien belegen eine große Bandbreite unterschiedlicher Zeitemgangsstile, die sich teils positiv auf die Arbeitszeitkulturen (bzw. das betriebliche Zeitregime) beziehen, teils in Widerspruch dazu befinden. Insofern kann eine Fragestellung dieser Arbeit beantwortet werden, dass Prozesse der Individualisierung, Dezentralisierung und Selbststeuerung die Entfaltung von unterschiedlichen Zeitemgangsstilen fördern. Dabei sind die betrieblichen Rahmenbedingungen zweitrangig, wie die beiden Untersuchungsbetriebe zeigen. In beiden Betrieben mit einer stark entgegengesetzten Arbeitszeitkultur lassen sich heterogene Zeitstile finden; diese entfalten sich unter restriktiven Bedingungen zwar weniger gut, lassen sich aber durch das Zeitregime nicht völlig unterdrücken.

8.3.1 Individuelles Zeithandeln und betriebliches Zeitregime

Deutlich wird ein teils enges, teils widersprüchliches Wechselverhältnis zwischen den individuellen Zeitstilen und den betrieblichen Rahmenbedingungen wie betrieblichen Zeitarangements, Zeitregime und Zeitkultur. In Betrieb R sind deutlich mehr Zeitstile zu finden, die einen positiven Bezug zu institutionellen, rechtlichen und betrieblichen Grenzziehungen haben. Mit Herrn Müller und Herrn Kirchner zählen auch die beiden Projektleiter dem Typus I „Orientierung an Zeitgrenzen“. Dagegen werden in Betrieb D die wesentlich stärker entgrenzten betrieblichen Zeitstrukturen von den Befragten durchweg positiv aufgefasst. Auch die persönlichen Zeitemgangsstile der Beschäftigten scheinen zur betrieblichen Arbeitszeitkultur zu „passen“.

Widersprüche

Dennoch sind verschiedene Widersprüche und Konfliktlinien zwischen individuellem Zeithandeln und betrieblichem Zeitregime festzustellen. Das betrifft einerseits die Auswirkungen des Arbeitszeitmodells als Ganzes und andererseits Widersprüche und Ambivalenzen in den einzelnen Zeitemgangsstilen, die durch das betriebliche Zeitregime hervorgerufen werden, bzw. deutlicher in den Vordergrund treten oder abgemildert werden. Trotz der stärkeren Orientierung an zeitlichen Grenzen und Zeitnormen in Betrieb R besteht ein starker Flexibilisierungsdruck von Seiten der Beschäftigten und zeigen sich starke Ambivalenzen in der Bewertung der betrieblichen Grenzziehungen. Bis auf Herrn Burgmeister, der erst kurz im Unternehmen beschäftigt ist, äußern sich alle anderen Befragten sehr kritisch gegenüber dem unflexiblen Arbeitszeitmodell. Offensichtlich passen die engen Vorgaben des Managements nicht zu den Zeitbedürfnissen vieler Beschäftigter. Insbesondere die Propagierung von Autonomie und stärkerer Selbstgestaltung steht in deutlichem Widerspruch zu den engen zeitlichen Flexibilisierungsmöglichkeiten. Während in einem Arbeitsfeld viel Selbstverantwortung und Eigeninitiative abverlangt wird, werden die Beschäftigten im Bereich der Zeitgestaltung eher stiefmütterlich und bevormundend behandelt. Dabei wird die Trennung von Erwerbsarbeit und privatem Lebensbereich durchaus positiv aufgenommen; auch die Wirkungen, die von diesem klassischen Arbeitszeitmodell ausgehen, wie geregelte Arbeitszeiten und wenig Überstunden, werden von allen Befragten positiv aufgenommen. Mögliche Entgrenzungsprozesse werden in Betrieb R durch das Zeitregime verhindert, die Eingrenzung von Stress und eine große Planbarkeit der Arbeitszeiten wirken sich positiv auf die Belastungssituationen aus. Im Zeitemgangsstil von Herrn Kirchner z. B. kommt die entlastende Wirkung von geringerer betrieblicher Zeitflexibilität zum Ausdruck, da das persönliche Zeitmanagement nicht permanent auf aktive Steuerung angewiesen ist. Die vom Management beabsichtigte schützende Funktion enger Zeitnormen verfehlt allerdings ihr Ziel, wenn sie nur noch als Beschneidung der Handlungsspielräume wahrgenommen wird.

Hierfür steht besonders das Zeithandeln von Herrn Müller, der als Projektleiter am deutlichsten zwischen seinen persönlichen Zeitbedürfnissen, den betrieblichen Zeitinteressen und den Zeitwünschen seiner Projektbeschäftigten differenziert. Mit der Kritik an den unflexiblen Arbeitszeiten spricht er das Zeitthema im Betrieb R an: die Ambivalenzen von einengenden, normativen Zeitstandards mit hoher Schutzfunktion einerseits und fehlender Flexibilität und Zeitsouveränität andererseits. Aufgrund seiner hohen Leistungsbereitschaft und Loyalität gegenüber dem Betrieb – bedingt durch seine Führungsfunktion – werden die Widersprüche zwischen größerer Selbstgestaltung und Autonomie und betrieblicher Rigidität eher in Richtung Management aufgelöst. Um den Zeitinteressen seiner Projektbeschäftigten entgegenzukommen, werden informelle Lösungen jenseits der betrieblichen Regeln gefunden, ohne diese offensiv zu vertreten. Sein hohes Berufsethos und sein Status als Projektleiter tragen ebenfalls dazu bei, dass die normativen Zeitbegrenzungen des Betriebes als wichtige Leitlinien in seinem Zeithandeln Anerkennung finden. Das Zeitarrangement von Herrn Falter zeigt schließlich, wie sehr die betrieblichen Spielräume ausgenutzt werden können, um dennoch ein individuelles Zeitarrangement zu praktizieren. Im Einklang mit den betrieblichen Rahmenarbeitszeiten beschäftigt er sich zwischen fünf und sechs Uhr morgens mit privaten Angelegenheiten, bevor er offiziell seine Arbeit beginnen kann. Auf diese Weise findet er Zeit für sich selbst und kann die Erwerbsarbeit weitgehend auf die Zeit bis zum frühen Nachmittag verlegen.

In Betrieb D sieht die Ausgangslage völlig unterschiedlich aus. Hier gewährleistet das Unternehmen ein Maximum an Flexibilität und scheint damit den Anforderungen an Flexibilität und Zeitsouveränität (siehe Kontobewirtschaftung) gerecht zu werden; allerdings wird diese hohe allgemeine Zufriedenheit mit dem Arbeitszeitmodell durch Folgewirkungen teuer erkaufte. Unterschiedliche Problemfelder werden mit den Arbeitszeiten in Verbindung gebracht. Der permanente Zeitdruck und die vielen Überstunden lassen auch bei jüngeren Beschäftigten ohne Familienverpflichtungen deutliche Belastungsspuren erkennen. Räumliche und zeitliche Entgrenzungsprozesse sind nur schwer mit den lebensweltlichen Anforderungen kompatibel und erschweren eine gelungene Work-Life-Balance. Schließlich wird die Autonomie der Arbeitszeitgestaltung durch Prozesse der Vermarktlichung (hier: Kundenorientierung) stark zurückgenommen, so dass sich die Zeitsouveränität der Projektbeschäftigten in Grenzen hält.

Themen, die in den Zeitumgangsstilen beider Betriebe eine zentrale Bedeutung haben, sind das Wechselverhältnis von zeitlicher Flexibilität und Begrenzung und eng damit verbunden die zeitlichen Bedingungen und Orientierungen der Work-Life-Balance. Herr Müller aus Betrieb R steht beispielhaft für die Vorteile einer klaren Trennung der Lebensbereiche Erwerbsarbeit und Privates. Als Projektleiter und Verantwortlicher stellt er sich aktuellen Tendenzen der Entgrenzung bewusst entgegen. Sein ressourcenorientiertes Zeitverhalten verfolgt vor allem zwei Zielsetzungen. Einerseits soll ein pfleglicher Umgang mit den eigenen Kräften erreicht werden; andererseits gewährleistet die stärkere Trennung der Lebensbereiche Möglichkeiten der Regeneration und eines erfüllten Lebens durch eine gelungene Work-Life-Balance. Gleichzeitig versucht er – im Gegensatz zu seinem eigenen Zeitstil – mehr Flexibilisierung und mehr zeitliche Spielräume für die Beschäftigten seiner Projekte zu erzielen. Die Beispiele von Herrn Kirchner und Herrn Müller, die beide Projektleiter sind, zeigen, dass eine lebensweltliche Orientierung durchaus mit Leitungsfunktionen kompatibel ist und eine wenig ausgeprägte ökonomische Zeitorientierung kein Ausschlusskriterium für eine Leitungsfunktion sein muss. Herr Wiese und Herr Seeburg aus Typ III (Erwerbsorientierung) sind dagegen Beleg dafür, dass eine extreme inhaltliche Arbeitshaltung hinderlich für die Berufskarriere ist.

Umgang mit Entgrenzungen

Im Zeitumgangsstil von Frau Böttcher fällt auf, dass in ihrem Zeithandeln Tendenzen der Entgrenzung mit dem Bemühen um eine Orientierung an Zeitgrenzen ringen. Zeitliche Orientierungsmuster (wie der Monat als Bezugspunkt für das Zeitkonto oder das interne Projekt) und Strategien der Routinisierung werden an verschiedenen Stellen ins Spiel gebracht und Zeitstandards wie das Normalarbeitsverhältnis

oder Wochenendarbeit thematisiert. Letztendlich überwiegen in ihrem Zeitarrangement Elemente der Entgrenzung und besonders der starken Inanspruchnahme von Überstunden. Insofern lässt sie sich die betriebliche Zeitkultur ein und folgt den zeitlichen Gepflogenheiten des Betriebes. Hier kann vermutet werden, dass Frau Böttcher unter anderen betrieblichen Rahmenbedingungen (wie z. B. in Betrieb R) begrenzende Zeitelemente in ihrem Zeithandeln einen wesentlich größeren Raum einnehmen würden. Durch ihre sehr unterschiedlichen Projektbeteiligungen als Projektleiterin des Intranets und als Projektbeschäftigte eines Kundenprojektes ist sie sehr unterschiedlichen Bedingungen von Autonomie bzw. Heteronomie unterworfen: Zwischen einer großen Selbstkontrolle und viel Engagement in dem einen Projekt wechseln die Anforderungen zu starken Zwängen mit großem Zeitdruck durch Kundenanforderungen im anderen Projekt. Auch wenn sie dem Projekt mit den größeren Handlungsspielräumen eindeutig den Vorzug gibt, – auch weil sie sich hier am stärksten selbst verwirklichen kann –, hat dieser Wechsel auch positive Seiten. Er entlastet vom jeweils anderen Projekt und sorgt damit für die Effekte der „Job Rotation“, und er schafft flexible Zeitfenster, in denen je nach Anforderung und Lust zwischen beiden Projekten hin und her geschaltet werden kann, was wiederum den Bedürfnissen von Frau Böttcher nach zeitlicher Kreativität und situativem Reagieren entgegen kommt.

Entgrenzung ist auch bei *Herrn Odenwald* ein wichtiges Thema in seinem Zeithandeln. Was die Erwerbsorientierung angeht, hat Herr Odenwald sehr viel Ähnlichkeit mit den beiden Vertretern von Typ III (Erwerbsorientierung), die sich ebenfalls durch eine starke Entgrenzung auszeichnen. Alle drei sind Singles bzw. beeinflusst diese Lebenskonstellation das Zeitarrangement entscheidend. Die starken räumlichen und zeitlichen Entgrenzungsprozesse bei Herrn Odenwald sind auch dem Umstand geschuldet, dass ein soziales Gegengewicht zur Erwerbsarbeit bisher fehlte. Darüber hinaus fällt bei Herrn Odenwald der Widerspruch ins Auge zwischen einem hohen Maß an Zeitreflexion, das ihn sein individuelles Arbeitstempo finden lässt und der starken Arbeitszeitexpansion, die auf einen defensiven Konfliktstil und unzureichende Selbstsorge zurückgeführt werden können. Denn die starken Belastungen durch die Mobilitätsanforderungen und das Bedürfnis nach einer anderen lebensweltlichen Perspektive werden deutlich formuliert.

Der Fall von *Frau Panter* ist insofern von Interesse, als zum einen die Widersprüche ihres neuen Zeitumgangs besonders klar hervortreten: Hier sind Ambivalenzen zwischen ihrem fließendem Arbeitsrhythmus und den vereinbarkeitsbedingten Unterbrechungen eine ständige Störquelle ihrer Arbeit. Zum anderen befindet sich das Teilzeitarrangement – wie auch ihr rigider Zeitumgangsstil – in krassem Gegensatz zur betrieblichen Zeitkultur. Sie ist mit ihrem Beharren auf vereinbarte Arbeitszeiten, der strikten Ablehnung von Überstunden und den Strategien der zeitlichen Begrenzung gewissermaßen die Zeitexotin im Betrieb („der Pfahl im Fleisch der Überstundenkultur“). An ihr lässt sich der Versuch erkennen, wie schwer es der Arbeitsorganisation fällt auf andersartige, heterogene Arbeitszeitwünsche zu reagieren. Positiv lässt sich vermerken, dass die Bewilligung von Teilzeit keine Probleme bereitet hat und auch keine Diskriminierungen durch Kommunikationsschwierigkeiten im Projektteam festzustellen sind. Allerdings ist die Arbeitsorganisation kaum auf die besonderen Anforderungen einer Teilzeitbeschäftigung eingestellt. Aufgabenzuschneide haben sich gegenüber der früheren Vollzeitbeschäftigung nicht verändert und führen zu Problemen. Wesentlich gravierender sind die Auswirkungen des permanenten Arbeitsstresses, die sich in ihrer neuen Rolle als erwerbstätige Mutter und durch die Doppelbelastung von Familie und Beruf wesentlich deutlicher spürt als vor ihrer Elternzeit. Ihre Erfahrung einer notwendigen starken Begrenzung der Erwerbsarbeitszeit verweist auf die Grenzen des betrieblichen Zeitregimes (bzw. des individuellen Zeitarrangements): Eine gelungene Work-Life-Balance mit Fürsorgearbeiten ist unter den betrieblichen Bedingungen starker Entgrenzung nur schwer möglich. Insbesondere wenn die Zeitkultur des Unternehmens stark auf eine Extensivierung setzt und damit die Prozesse der Entgrenzung vorantrieben werden.

Die geschlechtstypische Aufgabenverteilung von Familien- und Erwerbsarbeit mit den typischen Doppelbelastungen demonstriert, wie stark die Eigenzeiten zusammenschrumpfen und kaum fast keine Zeit für private Interessen lassen. Nicht zuletzt haben diese Interessenverschiebungen auch Einfluss auf den Konfliktumgang. Es erscheint wenig zufällig, dass die einzige Frau im Sample mit Familienaufgaben das offensivste und energischste Konfliktverhalten an den Tag legt. Hier bricht sie deutliche mit der sonst üblichen Norm, Konflikte zu verharmlosen oder eigene Interessen deutlich gegenüber Vorgesetzten oder Kollegen und Kolleginnen anzuzeigen. Damit werden familiäre Verpflichtungen als ein wichtiger Faktor für eine ausufernde Ökonomisierung im Sinne des Betriebes genannt. Weitere Punkte sind die Orientierung an einer Rhythmik, die sich stärker aus den konkreten Arbeitstätigkeiten herleiten lässt (wie im Typus III „Erwerbsorientierung“)

Herr Falter verkörpert den männlichen Part der Arbeitsaufteilung in der Familie. Als Vater von drei schulpflichtigen Kindern hat er eine Frau, die Teilzeit arbeitet und ihm den Rücken von Familienarbeit frei hält. In seiner Work-Life-Balance machen sich Betreuungszeiten so gut wie nicht bemerkbar; dagegen belegen Erwerbsarbeitszeit und Zeiten für sein Hobby einen größeren Platz im Zeitbudget von Herrn Falter. Neben seinem starken ökonomischen Zeitumgang machen sich in seiner Arbeitshaltung Widersprüchliche bemerkbar, die sich aus den neuen Autonomieformen ergeben. Auf der einen Seite ermöglicht ihm sein Berufsethos als Ingenieur, eigenverantwortlich zu agieren und de facto Co-Managementaufgaben auszufüllen, obwohl er als normaler Projektbeschäftigter keine Führungsposition innehat. Aufgrund seiner großen Kompetenzen als Fachexperte auf dem Gebiet der Wärmeableitung und seines stark ausgeprägten betriebswirtschaftlichen Denkens kann er als Arbeitskraftunternehmer bezeichnet werden, bei dem Selbstkontrolle und Ökonomisierung zentrale Orientierungspunkte seines Zeithandelns sind. Auf der anderen Seite sind verschiedene Elemente des „alten“ Denkens in hierarchischen Strukturen bei ihm wiederzufinden. Pflichterfüllung, Termintreue und Arbeitsdisziplin entspringen einer Haltung, bei der Vorgesetzte nicht kritisiert werden dürfen. Auch die Einhaltung von Regeln ist ihm besonders wichtig. Dieses ambivalente Verhältnis zur Führungsebene lässt ihn hin und her schwanken zwischen einem autonomen, kreativen Arbeitsverhalten einerseits und einem sich loyal verstehenden Fatalismus, was Entscheidungen und Fehler des Managements angeht. Aus dieser inneren Zerrissenheit resultieren bestimmte Bewertungen, wie z. B. die Skepsis gegenüber dem angekündigten Strukturwandel im Unternehmen. Diese Zerrissenheit ist aber auch das Ergebnis einer Selbständigkeit, die nicht wirkliche Managementbefugnisse besitzt.

Herr Wiese verkörpert im Sample den Computerfreak oder Nerd, der sich ganz auf seine Tätigkeiten vertieft und dort seinen künstlerischen Anspruch an die Arbeit verwirklichen kann. In der Betonung der technischen, handwerklichen Aspekte der Arbeit kommt eine Idealisierung der Ingenieurstätigkeiten als die „wahre“ Arbeit zum Ausdruck. Diese stark gebrauchswertorientierte Haltung ist typisch für ein subjektivierendes Arbeitshandeln, das deutlich im Widerspruch zur Ökonomisierung und damit zu betriebswirtschaftlichen Erfordernissen steht. Herr Wiese ist außerdem in einem Betrieb beschäftigt mit relativ unflexiblen Arbeitszeiten, was die Frage aufwirft, was diese ungewöhnliche Kombination weiter bestehen lässt. Zum einen ist es der Realitätssinn von Herrn Wiese, der ihm sagt, dass Entwicklungsprojekte mit größeren Freiheiten nur in einem großen betrieblichen Rahmen möglich sind; dafür ist er bereit, sich mit dem ungeliebten Arbeitszeitregime anzufreunden. Zum anderen hat der Betrieb ein Interesse, diese kreativen Fähigkeiten von Herrn Wiese zu nutzen und das subjektive Arbeitspotenzial gewinnbringend abzuschöpfen. Dies gelingt besonders gut, da der Betrieb auch langfristige Strategien verfolgt und Ressourcen in aufwendige Entwicklungsprojekte steckt. Dennoch bleibt das Zeitarrangement von Herrn Wiese im Betrieb R ungewöhnlich, weil es zeigt, dass auch sehr individuelle Zeitumgangsformen in einem klassischen Arbeitszeitmodell bestehen können, wenngleich sich das individuelle Arbeitszeitarrangement kaum entfalten kann. Zumindest können unter Bedingungen von eingeschränkter Flexibilität Beschäftigte mit einem großen Drang nach Kreativität, Improvisationslust und

starker Leistungsorientierung sich in einen Projektzusammenhang einfügen, ohne ihre Motivation zu verlieren.

Das Gegenbeispiel für eine erfolgreiche Kombination liefert *Herr Seeburg*, der als chaotischer Zeitbastler in einem Arbeitsumfeld, das stark auf Entgrenzung und Erwerbsorientierung setzt, völlig überfordert ist und bereits massive gesundheitliche Probleme davonträgt. Seine unterschiedlichen Strategien mit den Arbeitszeitproblemen und weiteren Schwierigkeiten in der Arbeit (mangelhafte Kommunikation) scheinen bisher nicht zu fruchten. Sowohl die Unterstützung durch die Vorgesetzten als auch sein Engagement als Betriebsrat könnten Versuche markieren, in einer Überstundenkultur zu bestehen. Hier scheint das Risiko einer weiteren Verschlechterung des Gesundheitszustandes mit der Folge von Arbeitsunfähigkeit besonders groß. Im Fall von Herrn Seeburg macht sich die Kategorie des Alters deutlich negativ bemerkbar. Er hat als ältester Interviewpartner auch die größten gesundheitlichen Schwierigkeiten in einem beruflichen Umfeld, das bisher eher von jungen, „dynamischen“ Altersgruppen dominiert wird und durch einen ausgeprägten Jugendkult vom Management unterstützt wird. Insofern kann der Fall ein Indiz dafür sein, dass bestimmte entgrenzte Arbeitsformen nur in einer bestimmten Lebensphase funktionieren.

Unabhängig von den verschiedenen Typen des Zeitumgangs, äußert sich in allen Interviews ein starkes Bedürfnis nach einer Strukturierung täglicher Zeitabläufe. Oft ist der Beginn der Arbeitszeit sehr gleichförmig, oder bestimmte Fixpunkte wie Essenzeiten ordnen den alltäglichen Arbeitsverlauf. Selbst in stark entgrenzten Zeitarrangements oder den beiden Beschäftigten aus Typ III sind feste tägliche Zeitrituale, gewissermaßen Zeitanker im alltäglichen Arbeitsstrom, fest installiert. Sowohl bei Herrn Müller als auch bei Herrn Kirchner (beide Typ I) fällt eine Orientierung an natürlichen jahreszeitlichen Rhythmen auf. Dies kann als Versuch interpretiert werden, über eine Renaturalisierung zeitlicher Muster neue (alte) Strukturen in die Arbeitswelt zu integrieren.

Stress und Ökonomisierung

Der Zeitdruck spielt in vielen Interviews eine mehr oder minder große Rolle im Zeithandeln der befragten IT-Beschäftigten, was auf die Arbeitsorganisation und/oder Koordination der verschiedenen Lebensbereiche zurückgeführt werden kann. Neben dem unterschiedlichen Umgang mit Zeitdruck, der eng mit den Zeitumgangsstile verbunden ist und umso positiver bewertet wird, je aktiver und leistungsorientierter der Zeitumgang ist, lassen sich verschiedene Strategien der Stressbewältigung vorfinden. Das bewusste Abschalten und „Herunterkommen“ von der Arbeit wird von einigen Befragten bereits auf dem Heimweg praktiziert. Selbst längere Fahrten mit öffentlichen Verkehrsmitteln werden dabei gerne in Kauf genommen, um in diesen Übergangsphasen die Arbeit auch geistig beiseitezulegen. Auch durch aktive Bewegung werden sportliche Aktivitäten dafür genutzt, um sich körperlich „auszupowern“, Stress „herauszulassen“ und einen Ausgleich zur bewegungsarmen Arbeit zu schaffen. Herr Müller z. B. ist bestrebt, durch Radfahren den Arbeitsstress wieder abzubauen. Frau Böttcher betreibt Jogging und Herr Seeburg geht regelmäßig zum Tanzen. Für die meisten Beschäftigten ist eine lebensweltliche Orientierung das wichtigste Mittel, um den Kopf von der Arbeit frei zu bekommen. Die Zeit mit Partnern und Partnerinnen, Freunden oder Freizeitaktivitäten verhilft zu einer Work-Life-Balance, in der die Anforderungen und Probleme der Arbeitswelt wieder ein Stück zurechtgerückt werden. Die ausgleichende Funktion der Familie wird im Extrembeispiel von Frau Panter deutlich, die trotz doppelter Belastungen weder auf Kinder noch auf Arbeit verzichten möchte, weil beide Bereiche auch zur Entlastung des Gesamtarrangements beitragen.

Schließlich können weitere Strategien der Stressverarbeitung ausgemacht werden, die aktiv auf die Arbeitsorganisation und die Wahrnehmung von Stress Einfluss nehmen. Herr Wagner z. B. setzt bewusst verschiedenen Techniken des Zeitmanagements an, um stressige Situationen zu vermeiden; er setzt dabei auf einen analytischen und reflektierten Zeitumgang. Für Herrn Falter bedeutet Stress auch

eine Herausforderung und ein Instrument, um seine hochgesteckten Ziele zu erreichen und motiviert zu bleiben. Hier dient der Stress als kognitive Strategie der Leistungssteigerung. Insgesamt ist ein aktives Stressmanagement weit verbreitet und wird überwiegend individuell praktiziert. Maßnahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements oder der betrieblichen Gesundheitsförderung werden nirgendwo erwähnt. Insbesondere die Beschäftigten, die dem Typus II „Leistungsorientierung“ zugeordnet sind, belegen eine zunehmende Ökonomisierung der Zeit, die längst nicht mehr auf die Führungspositionen des Betriebes oder das Management beschränkt sind. Betriebliche Anforderungen spielen im Handeln und Bewusstsein der Beschäftigten (Arbeitskraftunternehmer) eine zentrale Rolle oder veranlassen sie, bewusst in Opposition zu kurzfristigem betriebswirtschaftlichen Handeln zu gehen (Herr Wiese, Typ „Erwerbsorientierung“). Gerade das Beispiel von Herrn Seeburg demonstriert das Dilemma, in dem sich abhängige Beschäftigte befinden, wenn der betriebliche Auftrag nach größerer Selbstgestaltung und Selbstverantwortung ernst genommen wird und gleichzeitig die betrieblichen Hierarchien dieses Engagement bremsen.

Die These einer Zurückdrängung lebensweltlicher Interessen durch Tendenzen der Ökonomisierung und Selbstrationalisierung kann durch die empirischen Ergebnisse bedingt bestätigt werden. Auf der einen Seite fällt auf, dass Leistungsorientierung, Flexibilisierung und ökonomische Zeitorientierung (Typ II) miteinander korrelieren und einer lebensweltlichen Orientierung eher abgeneigt sind. Also Prozesse der Rationalisierung deutlich mehr der Sphäre der Erwerbsarbeit zuzurechnen sind. Auf der anderen Seite ist diese Tendenz kein automatischer Zusammenhang, denn verschiedene Beschäftigte (Frau Böttcher, Frau Panter, Herr Wagner) zeigen, dass lebensweltliche Orientierung und ökonomischer Zeitumgang kein Widerspruch sein müssen. Deutlicher jedoch ist der Zusammenhang zwischen Entgrenzungsprozessen und negativen Auswirkungen auf die Work-Life-Balance, wofür Frau Panter steht.

Work-Life-Balance

Angesichts der wenigen Fallbeispiele können nur beschränkte Aussagen zu den Auswirkungen innovativer Arbeitsformen auf die Work-Life-Balance gemacht werden. In beiden Betrieben wird nicht explizit auf ein Konzept der Work-Life-Balance Bezug genommen, um z. B. den zeitlichen und räumlichen Anforderungen an Alltagsorganisation der Beschäftigten stärker gerecht zu werden (vgl. Pongratz/Voß 2003). Die geregelten Arbeitszeiten in Betrieb R, die einer ausgeglichenen Work-Life-Balance stärker entgegenkommen als die entgrenzten Arbeitszeiten in Betrieb D, sind vielmehr Relikt eines traditionellen Zeitverständnisses, bei dem das Management gewerkschaftliche Schutzinteressen in den Vordergrund stellt.

Lange Arbeitszeiten, wie sie in Betrieb D praktiziert werden, sind eher ein Indiz dafür, dass auf tradierte Arbeitskulturen und Geschlechterverhältnisse hinweisen. Besonders in Bereichen qualifizierter Beschäftigter erschweren gewohnte Arbeitszeitmuster Veränderungen hin zu egalitären Arbeitszeitarangements mit größerer Familienfreundlichkeit und können oft nur durch langwierige Prozesse transformiert werden (vgl. Lehdorff 2010). Oft ist in diesen Bereichen eine extreme Fokussierung auf die Erwerbsarbeit festzustellen. Alle privaten/familiären Aktivitäten und Verpflichtungen werden ausgeblendet oder nicht im Zusammenhang mit der Erwerbsarbeit betrachtet. Familienarbeit folgt der klassisch strukturierten Rollen- und Arbeitsverteilung: Erwerbsarbeit ist vorwiegend Männersache, da haben „Frauenthemen“ keinen Platz und umgekehrt sind Fürsorgetätigkeiten vor allem Frauensache. Diese „klassischen“ Bedingungen sind in beiden männerdominierten Betrieben zu finden. Die Möglichkeiten, die innovative Arbeitszeiten bieten, um Lösungen für das Problem der Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu generieren, werden in kaum in Anspruch genommen (vgl. Böhm u. a. 2002). Auch sorgen die arbeitszeitkulturellen Normen in Betrieb D eher dafür, dass Optionen für eine Work-Life-Balance eher verschüttet werden, als dass sie sich im Betrieb entfalten können. Immerhin zeigt die Arbeitszeitpraxis

in Betrieb D, dass maßgeschneiderte Teilzeitleösungen für Beschäftigte durchführbar sind und nicht von vorneherein abgelehnt werden.

8.3.2 Zeitbelastungen

Die auftretenden Belastungen im Betrieb R werden einerseits durch die betrieblichen Rahmenbedingungen (Arbeitszeitbegrenzungen, Vorhersehbarkeit) und andererseits durch individuelle Strategien gut aufgefangen. Die Schutzfunktion durch die Regulierung betrieblicher Arbeitszeiten wird von den Beschäftigten durchaus gewürdigt. Dennoch bleibt die Bewertung der betrieblichen Grenzziehungen stark ambivalent, da unflexible Arbeitszeiten eine starke Ablehnung erfahren. Das betriebliche Grenzmanagement ist weiterhin ein probates Mittel die Beschäftigten vor Überlastungen zu schützen. Mit Unterstützung der Interessenvertretung tritt der Betrieb als Schutzinstanz auf, um eine Ausweitung der Flexibilisierung auch gegen die Interessen der Beschäftigten zu blockieren. Belastungen werden aber auch durch die hohe Anspruchshaltung der Beschäftigten an die eigene Arbeit selbst produziert und sind unter Umständen eine größere Beeinträchtigung als die betrieblichen Vorgaben. Herr Burgmeister und Herr Falter sind Beispiele dafür, dass unabhängig vom betrieblichen Zeitregime eine Ökonomisierung des Arbeitsverhaltens durch eine große Motivation beobachtet werden kann. Auch unter wenig entgrenzten Rahmenbedingungen, wie in Betrieb R, finden ähnliche Prozesse der Subjektivierung von Arbeit statt.

In Betrieb D sind die Auswirkungen des hohen Zeitdrucks bei allen Befragten unabhängig von Alter und Lebenssituation zu spüren. Die Folgen der Arbeitszeitbelastungen wirken sich möglicherweise nicht auf die Gesamtbeurteilungen aus, weil Leistungskultur, Betriebsklima und Autonomie kompensatorisch wirken. Möglicherweise verliert das Thema Arbeitszeitgestaltung auch deshalb seine politische Schärfe, weil es unter dem Label Freiheiten verhandelt wird. Damit werden die Vorteile der betrieblichen Arbeitszeitpolitik im reziproken Beziehungsverhältnis ganz auf die Managementseite geschlagen. Durch eine zunehmende Ökonomisierung der Zeit werden die „lebensweltlichen“ Interessen der Beschäftigten immer weniger berücksichtigt werden. Betriebliche Anforderungen werden mehr Gewicht erlangen und selbst im Handeln und Bewusstsein der Akteure (Arbeitskraftunternehmer) eine zentrale Rolle spielen.

Insbesondere in Betrieb D können neue zeitliche Risiken der Beschäftigten identifiziert werden. Entgrenzungsprozesse und eine schleichende Desynchronisierung von Arbeit und Leben haben negative Auswirkungen auf den Gesundheitszustand der Beschäftigten. Die beobachtete Internalisierung von ökonomischem Druck führt einerseits dazu, dass die erlebten Zwänge weniger von außen kommend interpretiert werden und dadurch weniger negativ erlebt werden. So fällt die Diskrepanz auf zwischen dem erlebten Zeitdruck, den alle Befragten in Betrieb D schildern, und der positiven Beurteilung des Arbeitszeitmodells. Offensichtlich trennen die Beschäftigten sehr strikt zwischen äußeren Marktbedingungen und inneren Betriebsbedingungen. Andererseits scheint eine Sensibilisierung gegenüber den Folgen von Stress und Arbeitsbelastungen auch weniger stark ausgeprägt zu sein. Belastungen durch Zeitdruck und eine Ökonomisierung der Arbeit werden als normale Bestandteile der Erwerbsarbeit eingeordnet und verlieren dadurch ihren Zumutungscharakter und ihre politische Dynamik. Schließlich trägt die Leistungsorientierung der Projektbeschäftigten selbst zu einer Verschärfung der Drucksituation bei. Die hohen Anforderungen an die Erwerbsarbeit und die berufliche Ehre vermischen sich mit der betrieblichen Ökonomisierung und rufen im Untersuchungssample vor allem individuelle Bewältigungsstrategien auf den Plan.

Phänomene der Fragmentierung von Zeitstrukturen sind weitgehend auf den Bereich der Erwerbsarbeit beschränkt. Durch Störungen und Arbeitsunterbrechungen wird der normale Arbeitsfluss unterbrochen und oft von den Beschäftigten als starke Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit wahrgenommen. In der Koordination und Abstimmung zwischen Arbeit und Lebenswelt finden sich aufgrund der geringen lebensweltlichen Anforderungen wenige Spannungen. Teilweise sind die Freizeitaktivitäten

schon vernachlässigt worden und an die Erwerbsituation angepasst worden. Mit Ausnahme von Frau Panter, die als Mutter eines kleinen Kindes und durch die Pflege ihrer eigenen Mutter in besonderer Weise die verschiedenen Handlungslogiken verschiedener Lebensbereiche miteinander synchronisieren muss. Die selbst auferlegte und strikt durchgesetzte Fragmentierung ihres alltäglichen Lebens führt zu ganz unterschiedlichen Belastungsformen. In der Erwerbsarbeit sind es die zu kurzen Arbeitsphasen, auf die sich die Arbeitsorganisation nur schlecht eingestellt hat; zu Hause ist es der Stress durch Fürsorgetätigkeiten, Hausarbeit und die fast vollständig zusammengeschrumpften Eigenzeiten. Der Vergleich beider Betriebe unterstreicht die Bedeutung der betrieblichen Rahmenbedingungen; denn mögliche Gefahren einer zunehmender Entgrenzung und daraus resultierender Belastungen sind nicht automatisch an Projektarbeit gebunden. Betrieb R zeigt, dass Arbeitszeitorganisation auch im Rahmen des klassischen „Arbeitszeitkorsetts“ erfolgen kann, bzw. Reglementierungen durch ein Grenzmanagement erfahren kann, ohne wirtschaftlichen Schaden zu nehmen.

Nur in Betrieb D konnten die typischen gesundheitlichen Belastungsprofile für die IT-Branche bestätigt werden. Vor allem Belastungen durch flexible Arbeitszeiten und lange Arbeitszeiten als Resultat von Arbeitsorganisationsmaßnahmen, die verstärkt auf Beschleunigung wirtschaftlicher Prozesse und Zeitdruck setzen und damit dem gesellschaftlichen Trend folgen, sind hier zu finden. Darüber hinaus konnten weitere typische Belastungsmuster der IT-Branche in unterschiedlichen Ausprägungen beobachtet werden: Störende Unterbrechungen der Arbeitstätigkeiten, Koordinationsprobleme verschiedener Projekte, Jungendkult und gleichzeitig Orientierung an klassischen Männlichkeitsrollen finden sich auch in den Interviews des Samples wieder. Auffallend ist dagegen die durchweg positive Unterstützung der Beschäftigten durch Vorgesetzte. Während in der Branche das Management oftmals Anlass zu Klagen gibt und eine Ursache für weitere Belastungen sein kann, fallen die Urteile über die direkten Vorgesetzten in den Interviews sehr positiv aus.

Veränderungen in den Arbeitsformen lassen sich nicht beurteilen, da Projektarbeit in beiden Betrieben seit Längerem praktiziert wird und Vergleiche zu konventionelleren Arbeitsformen im gleichen Betrieb fehlen. Allerdings ist bei allen Interviewpartnern und -partnerinnen eine generelle Offenheit gegenüber neuen Organisationsformen zu beobachten. Das betrifft die Selbststeuerung und Selbstgestaltung genauso wie alle Formen der zeitlichen Flexibilität. Hier gehen die Flexibilitätsgrade vielfach über die betrieblichen Rahmenbedingungen hinaus und werden – im Gegensatz zu den administrativen, bürokratischen Vorgängen im Betrieb – stark positiv konnotiert. Auch über den Zusammenhang von neuen Arbeitsformen und Depressionen oder Burnout lassen sich aus den geringen Fallzahlen kaum Erkenntnisse ziehen. Bis auf Herrn Seeburg, den verschiedene betriebliche und persönliche Umstände stark belasten, sind die Interviewpartner kaum von Burnout gefährdet. Einen deutlichen Zusammenhang konnte die Untersuchung zwischen den Kriterien Selbstgestaltung, Leistungsbereitschaft und Unterstützung durch Vorgesetzte und das Betriebsklima herstellen. In den Untersuchungsbetrieben wird dieser Zusammenhang von den Befragten meist positiv bewertet und führt zu einer großen Arbeitszufriedenheit und Leistungsbereitschaft. Welche Auswirkungen negative Veränderungen in einem oder mehreren dieser Kriterien auf die innere Zustimmung und die Motivation der Arbeit hätten, kann nur spekulativ beantwortet werden. Zu vermuten ist, dass die hohe Leistungsbereitschaft und das hohe Arbeitsethos wesentlich auf die Zustimmung durch das Management angewiesen sind.

Typisch für einen neuen Umgang mit gesundheitlichen Belastungsformen in Projektarbeit sind zwei weitere Punkte. Wie in anderen Untersuchungen zu gesundheitlichen Risiken in der IT-Branche finden sich auch in dieser Untersuchung die starken Ambivalenzen wieder zwischen den positiven Auswirkungen von Selbstgestaltung und Autonomie und Belastungen durch Zeitdruck und Prozesse der Entgrenzung. Ebenfalls bestätigt sich ein stark individualisierter Umgang mit Arbeitsbelastungen und daraus folgenden gesundheitlichen Risiken. Kompensationen zum Stress werden in den Interviews vor allem in individuellen Bewältigungsstrategien angegeben. Kollektive Gegenstrategien oder Maßnahmen

im Rahmen von betrieblicher Gesundheitsförderung bleiben ungenannt, was auf deren Fehlen oder deren Unwirksamkeit schließen lässt. In jedem Fall bestätigt sich der allgemeine Trend eines veränderten, stärker individualisierten Gesundheitsverhaltens, der neue Formen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements impliziert.

Insgesamt bestätigt sich der Trend zu einer Etablierung subjektiver Zeitordnungen, die sich in vielfältigen individuellen Zeitumgangsstillen und Typen des Zeithandelns ihren Niederschlag finden. Die große Bedeutung von flexiblen, entgrenzten und ökonomischen Orientierungen des Zeitumgangs ist einerseits der Sampleauswahl (wenig Frauen, wenig Beschäftigte mit Fürsorgeverantwortung) geschuldet, kann andererseits aber durchaus als Ausdruck temporalisierter Zeitmuster interpretiert werden. Der individuelle Zeitumgang der Beschäftigten bewegt sich in der Regel innerhalb eines beschleunigten, ökonomisierten Zeitregimes, bzw. drängt starre Arbeitszeitmuster zu einer größeren Flexibilität. Anhaltspunkte für eigensinnige Gegenstrategien zur Ökonomisierung der Zeit sind einerseits die klassischen lebensweltlichen Anforderungen von Familienarbeit und andererseits eine Gebrauchswertorientierung, die den qualitativen Aspekten der beruflichen Tätigkeit entspringt (künstlerischer Arbeitsanspruch). Je stärker die betrieblichen Zeitgrenzen fallen und Prozesse der zeitlichen Entgrenzung von Arbeit und Leben betrieblich forciert werden, desto stärker sind Beschäftigte gezwungen, eigene Zeitmuster und Grenzen zu setzen. Dies gelingt den Beschäftigten in Betrieb D teilweise auf kreative, reflexive, konfliktorische und eigensinnige Weise; zum Teil werden die Beschäftigten aber stark überfordert und überlassen die zeitliche Steuerung ihres Alltags den Impulsen des jeweiligen betrieblichen Zeitregimes. Bei der Analyse der Zeitumgangsstile konnten viele Erkenntnisse aus den Diskussionen um den Arbeitskraftunternehmer genutzt werden, insbesondere um die verschiedenen Typen des Zeitumgangs herauszubilden. Insofern hat sich der Arbeitskraftunternehmer bewährt als eine Referenzfolie für Arbeitsorientierung der Beschäftigten, als geeignetes Analyseinstrument, um die Merkmale zu präzisieren und die neuen Arbeitskrafthanforderungen zu überprüfen.

8.4 Leistungskultur und Interessenidentität

Für eine Beurteilung neuer Arbeitskraftanforderungen auf das Zeitverhalten und den Zeitumgangsstil von Projektbeschäftigten in der IT-Branche sind die Arbeitshaltungen und Arbeitsorientierungen von entscheidender Bedeutung. In der Frage nach Auswirkungen von Leistungs- und Anerkennungskulturen in der Projektarbeit auf das Zeithandeln der Beschäftigten geht es damit auch um den Berufshabitus bzw. um habituelle Muster, Einstellungen und Haltungen von technischen Experten und Expertinnen in der IT-Branche. Neben den Zeitumgangsstilen wurde in den qualitativen Interviews mit gezielten Fragen zur Arbeitszufriedenheit und zur Arbeitsmotivation, einerseits nach Leistungsbereitschaft und andererseits nach identifikatorischen Einstellungen zum Betrieb gefragt. Ebenso lieferten Interviewpassagen zu den Vorgesetzten und betrieblichen Abläufen sowie zu den Konfliktumgangsformen wichtige Hinweise darauf, wie die Unternehmenskulturen von den Beschäftigten wahrgenommen werden, welche Reziprozitätsvorstellungen zwischen Betrieb und Beschäftigten existieren und wie stark die Unterstützung und Identifikation mit den betrieblichen Zielen seitens der Beschäftigten ausgeprägt ist. In der Auswertung wurde zwischen den Kriterien Zufriedenheit – mit verschiedenen Aspekten der Motivation (Arbeitszufriedenheit, Autonomiegrad, Betriebsklima, Kooperationsbeziehungen, Arbeitszeitmodell) – und Identifikation (Verhältnis zu betrieblichen Zielen, Vorgesetzte, Konflikte) unterschieden.

8.4.1 Gemeinsamkeiten aller Projektbeschäftigten

Die Befragten der Untersuchungsbetriebe weisen in ihren Haltungen zu Leistungsbereitschaft und Motivation deutliche Gemeinsamkeiten auf. Eine *hohe Arbeitsqualität* und hohe Ansprüche in die Bewältigung der Arbeitstätigkeiten spielen überall eine bedeutende Rolle. Vielfach beziehen die Befragten einen Großteil ihrer Anerkennung und Arbeitszufriedenheit aus den positiven Arbeitsergebnissen. Für Herrn Burgmeister aus Betrieb R ist gute Arbeit im Sinne von kreativer Betätigung eine Hauptquelle seiner Leistungsbereitschaft. Von Stress und Zeitdruck lässt er sich deshalb wenig beeindrucken. Anders als Herr Wiese, der zeitliche Limitierungen völlig ablehnt, sind geregelte Arbeitszeiten für Herrn Burgmeister ein wichtiges Moment der Arbeitsbedingungen und auch ein wichtiger Motivationsfaktor. Dagegen richten sich die Ansprüche an Arbeitsqualität bei Herrn Kirchner – ebenfalls Beschäftigter in Betrieb R – auf eine gewissenhafte und kompromisslose Ablieferung der Tätigkeiten. Verbunden mit einem Hang zum Perfektionismus ist Herr Kirchner eher dem Typus Leistungssicherer zuzurechnen. Bei Herrn Falter ist die Verknüpfung interessant von kreativer Arbeit mit einer rationalen, fast schon ökonomistischen Haltung gegenüber der Arbeit. Neben abwechslungsreichen und schöpferischen Tätigkeiten ist der Fokus seiner Arbeitshaltung stark effizientes und kostengünstiges Arbeiten gerichtet, die er im Sinne der protestantischen Arbeitsethik gewissenhaft beibehält. Auch in Betrieb D ist die hohe Leistungsbereitschaft durchgängig bei allen Interviewpartnern und -partnerinnen festzustellen. Frau Panter macht ihre Arbeit großen Spaß, weil die Tätigkeiten immer wieder Herausforderungen beinhalten. Auch Herr Odenwald ist mit seiner Arbeit sehr zufrieden; er kann sich gut vorstellen, die Tätigkeit in den nächsten Jahren auszuführen. Selbst in seiner Freizeit beschäftigt er sich privat mit gleichen Themen. Herr Seeburg stellt wiederum den Sonderfall dar aufgrund seiner vielfach belasteten Situation. Aber auch er nennt verschiedene Bereiche seiner Arbeit, die ihm große Freude bereiten.

Aufgrund der gemachten Erfahrungen besitzen fast alle Interviewpartner/-innen ein großes Selbstbewusstsein in ihre Arbeitsfähigkeiten und haben so etwas wie einen Berufsstolz auf ihre Leistungen in den verschiedenen Spezialgebieten entwickelt. Darüber hinaus ist allen befragten Projektbeschäftigten und Projektleitern *Autonomie* in der Arbeitsgestaltung sehr wichtig, weil sie das Fundament einer kreativen, ansprechenden Tätigkeit sind und wichtige Basiselemente von Erwerbsarbeit enthalten. Entsprechend besteht eine große Offenheit für Konzepte der Selbstgestaltung und der Selbststeuerung und entsprechend kritisch reagieren die Befragten auf Reglementierungen und Begrenzungen ihre Freiheiten durch die betrieblichen Rahmenbedingungen (z. B. das Zeitregime). Weiter besteht bei vielen Inter-

viewpartnern und -partnerinnen die Bereitschaft, betriebliche Herausforderungen wie die fortschreitende Ökonomisierung der Zeit positiv anzunehmen und aktiv in die eigenen Handlungsmuster mit einzubeziehen (insbesondere bei Zeitumgangsstil Typ II „Leistungsorientierung“). In Betrieb R werden Reglementierungen der Arbeitszeitgestaltung durch Maßnahmen wie Arbeitszeitbegrenzungen, administrative Tätigkeiten oder bürokratische Verfahren werden von vielen als Einschränkung empfunden. Auffällig ist auch die vermehrt geäußerte Ablehnung von leitenden Positionen, die mit administrativen Aufgaben verbunden sind. Hier offenbaren sich einerseits eine allgemeine Kritik an strukturellen Bedingungen des betrieblichen Systems und andererseits eine starke Fokussierung auf die technischen, handwerklichen Aspekte der Arbeit, die fast schon eine Mystifizierung von handwerklicher, technisch-ingenieurmäßiger Arbeit als die „wahre“ Arbeit enthält. Die hohen Ansprüche auf Autonomie sind in Betrieb R auch Ausdruck einer starken Machtposition gegenüber dem Management (aufgrund der hohen Professionalisierung). Freies und eigenverantwortliches Arbeiten ist für Herrn Falter von je her ein Kennzeichen seiner Ingenieurstätigkeiten gewesen und kann als ein Element des Berufshabitus von Ingenieuren gezählt werden. Auch die zeitliche Flexibilität und Zeitsouveränität sind ihm wichtig, denn zu stark geregelte Arbeitszeiten ersticken seiner Meinung nach die Arbeitskreativität.

Ebenso wird in Betrieb D deutlich, dass der Grad der Autonomie für alle Befragten ein ganz wesentlicher Faktor ihrer Arbeitsmotivation darstellt. Die inneren Triebkräfte sind dagegen sehr individuell. Das Ausleben von Kreativität und Anerkennung durch Dienstleistungen für andere, herausfordernde Tätigkeiten, freie Arbeitszeitoptionen, gutes Betriebsklima und besondere Arbeitstätigkeiten sowie eine analytische Lust an Funktionalität umfassen die Spannweite. Frau Böttcher hat besonders in einem Projekt viele Freiheiten und schätzt hier die hohe Verantwortung, die gestalterischen Möglichkeiten und ihre eigenen Ziele zu formulieren und zu realisieren. Ebenso wichtig ist ihr, anderen Kollegen und Kolleginnen etwas Nützliches zu geben und die daraus resultierende Anerkennung ihrer Arbeit zu erhalten. Frau Panter fühlt sich im Gegensatz zu vorherigen Betrieben in der Firma D wesentlich freier und autonomer – auch in der zeitlichen Gestaltung. Für Herrn Odenwald ist dagegen die Autonomie in der Arbeit ein selbstverständlicher Bestandteil, der nicht mehr besonders erwähnt werden muss. Bei Herrn Wagner steht eine sehr nüchterne, rationale und analytische Betrachtung der Arbeitsorganisation im Vordergrund. Die technischen und funktionalen Aspekte der Motivation werden von ihm hervorgehoben. Dabei betrachtet er Arbeitszeit als mathematische Gleichung. Auffallend sind die geringe Emotionalität seiner Arbeitsbereitschaft und die große Lust an der Funktionalität.

Die *Arbeitszufriedenheit* speist sich aus dem Abwechslungsreichtum der Tätigkeiten, dem Spaß an der Arbeit, der Kreativität, der Verwirklichung qualitativer Arbeit, Termintreue zuverlässige Aufgabenerfüllung, Effizienz und Effektivität in der Aufgabenbearbeitung, den Herausforderungen technische und organisatorische Lösungen zu finden, mit den Arbeitsergebnissen andere zu unterstützen sowie die Autonomie in der Arbeit. Darüber hinaus werden das Betriebsklima – das Verhältnis zu Vorgesetzten und Kollegen und Kolleginnen – die Kommunikationskultur und die Arbeitszeitgestaltung angeführt. In Betrieb R liegen die Schwerpunkte der Kriterien für die subjektive Arbeitszufriedenheit deutlich auf der konkreten Gestaltung und Bearbeitung der Arbeitsaufgabe. Die Arbeit hat hier entweder den Stellenwert eines Hobbys, dem man sich mit viel Leidenschaft verschrieben hat, einer künstlerischen Aufgabe, die alle Ressourcen erfordert oder einer handwerklichen Herausforderung, die sowohl technisches Geschick als auch Einfühlung und Intuition abverlangt.

In Betrieb D treten neben den Arbeitsinhalten sehr viel stärker soziale Kriterien für die Arbeitszufriedenheit in den Vordergrund. Das gute Verhältnis zur Kollegenschaft und zu den Vorgesetzten, das in einem positiven Betriebsklima zusammengefasst wird, sowie die Hervorhebung der eigenen Dienstleistung für andere belegen diese andere Dimension bei der Beurteilung von Arbeitszufriedenheit. Dabei sind diese Aussagen keineswegs auf Frauen beschränkt – wie man zunächst vermuten könnte – sondern

finden sich auch bei den männlichen Projektbeschäftigten. Herr Wagner als Projektleiter thematisiert explizit die Bedeutung von sozialen Kompetenzen und Gruppendynamischen Prozessen in einem Projekt.

Das Thema Arbeitszeiten und Work-Life-Balance wird mit Bezug auf die Arbeitszufriedenheit ambivalent gesehen. Explizit werden die individuellen Arbeitszeitarrangements und betrieblichen Zeitregime nur von wenigen ausdrücklich als Kriterien der Arbeitszufriedenheit gewürdigt. Dagegen werden einzelne Zeitelemente wie die Kontoregelungen in Betrieb D oder geregelte Arbeitszeiten in Betrieb R positiv angesprochen. Als Rahmenbedingung der Erwerbsarbeit hat sie aber implizit eine große Bedeutung für die Beschäftigten: Planbarkeit der Arbeitszeiten, Verfügungsrechte über Zeitkonten, die Ermöglichung von Zeitrhythmen und eine gelungene Work-Life-Balance usw. machen den Stellenwert dieser Schlüsselkategorie der Arbeitsgestaltung deutlich. Nicht zuletzt wird in den unterschiedlichen zeitlichen Orientierungen und den Zeitumgangsstilen die unterschiedliche Bedeutung der Erwerbsarbeit in der individuellen Work-Life-Balance deutlich (siehe Kapitel 8.3 Zeithandeln und neue Arbeitskraftanforderungen). Arbeitszeiten werden vor allem in Betrieb R thematisiert, wo sie als zu unflexibel und veraltet kritisiert werden. Gerade bei den sehr freien Gestaltungsmöglichkeiten und den hohen oft kreativen Ansprüchen an die Arbeit stoßen die zeitlichen Reglementierungen bei den Beschäftigten in Betrieb R besonders stark auf. Auffallend in Betrieb D ist die Diskrepanz zwischen den positiven Bewertungen des Arbeitszeitmodells, die von allen Interviewten geteilt wird und den negativen Folgen einer betrieblichen Überstundenkultur. In diesem Fall machen sich starke Ambivalenzen zwischen Lust (Flexibilität, Selbstbestimmung) und Leid (Zeitdruck, Stress) der Arbeitszeitgestaltung bemerkbar, die in erster Linie durch die zeitökonomischen Verschärfungen des Betriebes verursacht werden. Das Betriebsklima und die sozialen Beziehungen tragen in Betrieb D entscheidend dazu bei, die zeitlichen Belastungen zu kompensieren; entsprechend positiv werden sie bei den Motivationsfaktoren hervorgehoben.

Darüber hinaus wird in den Erzählungen der Beschäftigten vielfach über negative Erfahrungen mit Arbeitszeitmodellen in anderen Betrieben berichtet. Dabei dienen diese Erfahrungen immer als negative Referenzfolie, um den aktuellen Betrieb zu würdigen. Nur ganz vereinzelt offenbaren Beschäftigte positive Zeiterlebnisse, wie etwa das Gefühl, sich in einem „Arbeitsflow“ zu befinden und die Arbeitszeit verlängern zu wollen (Herr Burgmeister). In der Regel wird Zeit mit negativen Gefühlen und Erlebnissen in Verbindung gebracht (Stress, Hetze, Vernachlässigung der Familie usw.). Schließlich lassen eine Reihe von individuellen Unterschieden und Schwerpunktsetzungen in den Arbeits- und Leistungsorientierungen festhalten. Hier sind u. a. folgende Kriterien zu nennen: Die Art der Tätigkeit, Professionalisierungen sowie Experten- Expertinnenstatus und daraus resultierende Autonomiegrade, ferner die Einbeziehung der Beschäftigten in betriebliche Entscheidungsprozesse, Zeitorientierungen und die Wechselbeziehungen zum betrieblichen Zeitregime.

8.4.2 Identifikatorische Aspekte

Aus der hohen Erwerbsarbeitsorientierung, der hohen Leistungsbereitschaft sowie dem starken Interesse an Arbeitsinhalten und Rahmenbedingungen der Arbeitsorganisation, die meist aus einem ausgeprägten Berufshabitus entspringen, legen es nahe, identifikatorische Elemente in der Arbeitshaltung – also Interessenschnittmengen zwischen Beschäftigten und Betrieb/Management – zu verfolgen und in ihrer Bedeutung für die Analyse von Macht- und Herrschaftsverhältnissen bei Projektarbeit einzuordnen. Um nicht den Fehler einer flachen Gegenüberstellung von Eigen- und Fremdinteressen zu begehen, ist die Analyse auf differenzierte Herangehensweise angewiesen, die eigene, fremde, gemeinsame, widersprüchliche und sich ändernde Interessen berücksichtigt.

Bei der Beurteilung verschiedener Interessenlagen von Beschäftigten und Betrieb sind die Haltungen der Beschäftigten zum Beruf sowie zum Betrieb zu unterscheiden. Zum einen haben Projektbeschäftigte

wie auch Projektleiter generell ein großes Interesse an guten Bedingungen für die Ausgestaltung der konkreten Arbeitstätigkeiten. Diese starke Orientierung am Gebrauchswertcharakter der Arbeit und den inhaltlichen Dimensionen der Arbeitstätigkeit führt zu einer starken beruflichen Identität, in der die betrieblichen Bedingungen von den Beschäftigten genau beobachtet werden. Logik der Arbeit, Kreativität und starke Herausforderung sind einzelne Momente, die in diesem Zusammenhang eine wichtige Rolle spielen und das Zusammentreffen von erfüllter Arbeit und positivem Arbeitsergebnis als ein starkes emotionales Erlebnis beschreiben. Aus der starken Identifikation mit der Arbeit (Arbeitstätigkeit) und dem Beruf resultieren unterschiedliche Arbeitshaltungen, die in einen Konflikt mit anderen Betriebsabteilungen treten können, z. B. mit den stärker betriebswirtschaftlich orientierten Beschäftigten des Vertriebs.

Zum anderen legt diese große Verbundenheit der Beschäftigten mit den Arbeitstätigkeiten auch eine Verbundenheit mit den betrieblichen Interessen nahe. Diese sind wesentlich am Tauschwertcharakter der Arbeit – also am Erfolg und dem Verkauf der Produkte – interessiert. Betriebliche Bedingungen, Unternehmenskulturen und Betriebsklima und nicht zuletzt die dominierende wirtschaftliche Rationalität sind wesentliche Elemente für gute Arbeitsbedingungen. Vielfach werden auch von den Projektbeschäftigten diese Verwertungsinteressen und deren Grundlagen in ihren Haltungen und Arbeitsüberzeugungen übernommen und damit eine Interessenidentität zwischen Beschäftigten und Betrieb hergestellt. Allerdings gilt diese Übereinstimmung längst nicht für alle Befragten. Denn gerade am Kriterium von Tauschwert- und Gebrauchswertorientierung der Arbeit werden die Ambivalenzen und Brüche in den Haltungen der Projektbeschäftigten sichtbar. Während einige Interviewpartner/-innen eine hohe Bereitschaft zeigen, die ökonomischen Ziele des Betriebes vollständig zu verwirklichen und mögliche eigene, gegenläufige Bedürfnisse hinten anzustellen, kommt in anderen Interviews Kritik an dieser Wertorientierung des Betriebes zum Ausdruck.

Insbesondere in Betrieb R sind diese Brüche zwischen Gebrauchswert- und Tauschwertcharakter der Arbeit zu erkennen. Künstlerische Ambitionen oder die Betonung von Arbeitsinhalten gegenüber z. B. Karriereabsichten verweisen auf diese Dualität. In Betrieb D scheint diese Differenzierung weniger stark ausgeprägt zu sein und eine größere Konformität zwischen betrieblichen – also sowohl gebrauchswert- als auch tauschwertorientierten – Interessen und Beschäftigteninteressen zu bestehen. Allerdings äußern sich die Widersprüche verschiedener Interessenlagen hier auch in anderen Bereichen. Frau Panter z. B. identifiziert sich sehr stark mit den betrieblichen Zielen und muss gleichzeitig ein stark reduziertes Arbeitszeitarrangement durchsetzen, das ihr verschiedene Probleme bereitet. Auch Herr Seeburg ist trotz seiner schwierigen beruflichen und gesundheitlichen Situation eng mit dem Betrieb verbunden. Seine Schwierigkeiten führen eher zu einer resignativen und gleichgültigen Haltung gegenüber seiner Arbeit. Insgesamt zeigt sich also eine starke Loyalität aller Interviewten zu ihrem Betrieb, in der allerdings die betrieblichen Aspekte unterschiedlich bewertet werden und aus verschiedenen Motivlagen (Pflichtgefühl, Hobby, Effizienz, Work-Life-Balance usw.) begründet werden.

Kritik wird aber auch systemimmanent formuliert, wenn es zum Beispiel um noch größere Flexibilität oder die Bedingungen der Leistungserbringung geht. Schwieriger wird es, eigensinnige Interessen zu identifizieren, die den Betriebsinteressen entgegenstehen.²¹¹ Die bewusste Entscheidung auf einen vorgefassten Karriereweg zu verzichten, wird möglicherweise im Management als ein Verlust an Know-how gewertet; aus der Sicht des Beschäftigten ist diese Entscheidung aber rational, weil sie den Qualifi-

²¹¹ Wobei die Unterscheidung in „betrieblich abgelehnte“ Bedürfnisse und „nicht formulierte“ Bedürfnisse hilfreich ist. Vielfach werden Arbeitszeitwünsche aus falsch verstandener Loyalität oder Angst vor Konflikten gar nicht geäußert. Dagegen legen es betrieblich abgelehnte Wünsche oder Anträge nahe, dass Betriebsinteressen dem Anliegen des Beschäftigten entgegenstehen. Wobei mindestens eine Ebene über dem direkten Vorgesetzten einbezogen sein muss, um persönliche Vorlieben diese Vorgesetzten auszuschließen.

kationen und Arbeitsanforderungen optimal entspricht und zu hoher Arbeitszufriedenheit führt. Zumindest im Fall der Teilzeitbeschäftigung ist offensichtlich, dass dem Betrieb durch die Entscheidung zur Arbeitszeitreduzierung ein Teil des normalen Leistungspotenzials nicht zur Verfügung steht. Die lebensweltlichen Anforderungen sind auch diejenigen, die mit größer Dringlichkeit und Wichtigkeit auf Betriebsebene entschieden werden müssen. Ansonsten droht dem Betrieb aufgrund von Ausscheiden aus der Erwerbsarbeit oder Wechsel des Arbeitgebers der völlige Verlust von Kompetenzen und Betriebswissen. Dafür lässt sich das Kriterium der betrieblichen Dominanz gegenüber lebensweltlichen Interessen der Beschäftigten leichter überprüfen. In vielen Passagen der Interviews ist eine hohe Bereitschaft der Projektbeschäftigten erkennbar, sich ganz selbstverständlich den betrieblichen Erfordernissen unterzuordnen und eigene Bedürfnisse hinten anzustellen. Ob es stark entgrenzte Arbeitszeiten und Arbeitsorte sind, die langes Pendeln mit sich bringen, Arbeiten, die unentgeltlich zu Hause erledigt werden oder der Vorrang der Projektzeiten vor anderen zeitlichen Erfordernissen, überall gibt die Arbeitswelt den Takt der alltäglichen Lebensführung vor, andere Bedürfnisse machen sich höchstens als leise „Störgeräusche“ bemerkbar.

Eigensinnige Zeitbedürfnisse sind in erster Linie lebensweltliche Anforderungen wie die Geburt eines Kindes oder Pflegeverantwortung für Familienangehörige oder Freunde ebenso wie eine neue Partnerschaft. In diesen Fällen sind es meist mehr oder weniger tiefgreifende Veränderungen der Lebensumstände – oft verbunden mit Brüchen in der Biografie – die auch eine Umstellung in der Erwerbsarbeit nach sich ziehen und zu Brüchen in der Erwerbsbiografie führen können. Eine weitere Quelle für die Entwicklung von Eigensinn entspringt dem hohen Arbeits- und Berufsethos der Projektbeschäftigten. Wenn qualitative Aspekte der Arbeit wie Kreativität, Ergebnisse mit nachhaltiger Wirkung usw. nicht ausreichend berücksichtigt werden und in Konkurrenz zu kurzfristiger Profitmaximierung treten, offenbart sich der Konflikt zwischen dem Gebrauchswertcharakter der lebendigen Arbeit und seinem Tauschwertcharakter. Dieses „widerständige“ Potenzial einer hohen Leistungsbereitschaft von Projektbeschäftigten in der IT-Branche bleibt in ihrer Wirkung auf die Stärkung von Eigeninteressen ambivalent. Denn auch der Betriebe hat ein großes Interesse an der Qualität seiner Arbeitsprodukte und kann dieses Bedürfnis der Beschäftigten an der Stärkung des Gebrauchswerts produktiv nutzen.

Darüber hinaus haben die Betriebe viele gute Argumente auf ihrer Seite, um „widersinnige“ Zeitinteressen abzublocken. Da sind zum einen positive Rahmenbedingungen, wie ein gutes Betriebsklima, positive Kommunikations- und Leistungskulturen, die die Nachteile einer stärkeren Ökonomisierung kompensieren können. Gerade die Rolle der Vorgesetzten bei der Unterstützung von mehr Selbstgestaltung und Autonomie auf Seiten der Beschäftigten ist nicht hoch genug zu bewerten. In beiden Betrieben hat das Management offensichtlich den Bogen der Ökonomisierungsforderung nicht überspannt. Die Reziprozitätserwartungen stehen in einem zwar weiterhin spannungsreichen Verhältnis, mit dem jedoch beide Seite leben können und das auf eine angemessene Leistungskultur hindeutet. Die Spannungen resultieren vorwiegend aus einer veraltet erscheinenden Arbeitszeitkultur (Betrieb R) und aus einer „modernen“, entgrenzten betrieblichen Arbeitszeitstrategie (Betrieb D); sie bieten durchaus den Kern für größere Konflikte oder könnten weiter eskalieren, wenn sich andere betriebliche Parameter verändern. Damit wird auch deutlich, dass Leistungsbereitschaft und Anerkennung betrieblicher Normen durch die Beschäftigten mindestens genauso stark von der Zustimmung zu den Leistungskulturen des Betriebes abhängen wie von der Zustimmung zur Arbeitszeitkultur. Für die Förderung und Akzeptanz der Unternehmenskultur scheint das Arbeitszeitmodell weniger entscheidend zu sein, als die Legitimität der betrieblichen Leistungskultur bzw. die Erfüllung der gegenseitigen Erwartungen von Beschäftigten und Management. Nicht zuletzt tragen die informellen Zeitregeln in Betrieb R dazu bei, die Rigidität des Arbeitszeitmodells abzumildern und damit wieder mehr den Erwartungen an angemessene Arbeitszeitformen zu entsprechen.

Auch die Bedeutung von Vertrauenskulturen hat in beiden Betrieben eine große Bedeutung für die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten; das partnerschaftliche Verhältnis zwischen Projektbeschäftigten und Leitungen und Vorgesetzten (siehe Kapitel 8.5 Autonomie und Kontrolle in der Arbeitszeitgestaltung) sowie ein gutes Betriebsklima innerhalb der Projektteams sind Indikatoren dafür, dass sich Beschäftigte anerkannt und wertgeschätzt fühlen. Die Umgehung formeller Regelungen in Betrieb R zeigt, wie Spielräume auf mikropolitischer Ebene durch das stillschweigende Einverständnis der Projektleitung ausgedehnt werden. Ebenso sind die fehlenden Arbeitszeitkontrollen, die in beiden Betrieben eine Vorform von Vertrauensarbeitszeit darstellen, ein Beleg für das gegenseitige Vertrauensverhältnis von Beschäftigten und Vorgesetzten.

Viel schwerer wiegt meines Erachtens das hohe Interesse der Beschäftigten, sich auf eine Logik der Ökonomisierung und Rationalisierung einzulassen und diese auch zum Maßstab der eigenen Arbeit zu machen. Typisch für dieses Denken sind Herr Falter und Herr Wagner, die sich mit großer Energie und Leidenschaft auf einer beständigen Suche nach zeitökonomischen Verbesserungen befinden. Prozesse der Ökonomisierung treffen gewissermaßen auf einen positiv gestimmten Habitus der Projektbeschäftigten, der betriebliche Rationalisierungsinteressen befördert. Gerade das hohe Arbeitsethos in Verbindung mit dem Angestelltendenken, das sich eher im als außerhalb des Managements verortet sowie eine traditionelle Ablehnung von betrieblicher Interessenvertretung, die die Herausbildung kollektiver Identitäten erschweren, forcieren Individualisierungsprozesse, die der Ausbreitung einer betriebswirtschaftlicher Logik wenig Widerstand entgegensetzen. In diesem Sinne sind die Machtpositionen eindeutig in Richtung Management verschoben und können die meisten Befragten als Arbeitskraftunternehmer bezeichnet werden, die keinen äußerlichen Gegenpart zu ihren eigenen Interessen sehen. Die traditionell starke Leistungsorientierung von Ingenieuren, Entwicklern und IT-Beschäftigten kommt demnach den betrieblichen Rationalisierungsstrategien sehr entgegen. Durch die veränderten gesellschaftlichen und betrieblichen Leitbilder wächst damit der Druck auf Beschäftigte, in Berufen der IT-Branche sich einem neuen Selbstdarstellungszwang zu beugen, der die herrschende Unternehmenskultur nicht in Frage stellt.²¹² Dies könnte bedeuten, dass Beschäftigte betriebliche Unsinnskulturen, wie die Überstundenkultur offiziell gutheißen müssen, innerlich aber stark distanziert sind.

8.4.3 Habituelle Arbeitshaltungen der Projektbeschäftigten

Arbeitsorientierungen, -einstellung, Leistungs- und Arbeitszeitkulturen sind eng mit dem beruflichen Habitus verbunden, der ein bestimmtes Set von allgemeinen Mustern zur Verfügung stellt, die von den Mitgliedern der Gruppe im praktischen Tun verinnerlicht werden und als objektive Dispositionen wirken. Der Habitus stellt gewissermaßen eine Handlungsgrammatik dar, die die Verhaltensmuster einer Gruppe bestimmen. In der Regel wird der Habitus durch das Handeln und die Interaktion der Gruppenmitglieder unbewusst erlernt. Gleichzeitig verfügt der Habitus über eine gewisse Flexibilität, die es erlaubt, neue Muster und Variationen aufzunehmen und an veränderte Praxisanforderungen anzupassen.

Aus den Analysen der empirischen Arbeit lassen sich folgende Zuschreibungen zu Arbeitsorientierungen und Leistungsverhalten festhalten: Hohe Leistungsbereitschaft, starke Arbeitsorientierung mit Ansprüchen an eine qualitative, kreative und selbstgestaltete Arbeit verbindet sich teilweise mit einer stark ökonomischen Arbeitsweise, die die betriebswirtschaftlichen Bedingungen von Projektarbeit kaum hinterfragt. Darüber hinaus ist ein ausgeprägter Berufsstolz für den Berufshabitus kennzeichnend, aus dem sich ein starkes Selbstbewusstsein im Arbeitsleben ableitet. Symbolisch stehen für diesen Habitus Herr Müller und Herr Falter, die beide Ingenieure sind. Im Zeitumgang von Herrn Müller kann beobachtet werden, dass seine eigenen Zeitbedürfnisse, wie eine mögliche Verkürzung der Arbeitszeiten oder eine stärkere Anpassung an jahresbedingte Rhythmen, zugunsten der Loyalität zum Betrieb

²¹² Siehe die Diskussion um die pragmatische und die dramaturgische Dimension von Handeln (vgl. Holtgrewe 2006).

zurückgestellt werden. Das Berufsethos der IT-Beschäftigten drückt sich hier in einer großen Loyalität zum Betrieb aus und trägt dazu bei, dass die normativen Zeitbegrenzungen des Betriebes als wichtige Leitlinien in seinem Zeithandeln integriert werden. Für Herrn Falter stellt eigenverantwortliches Arbeiten ein selbstverständliches, nicht hinterfragtes Kriterium seiner Arbeitshaltung dar, mit der er Co-Managementaufgaben erfüllt, obwohl der keine Leitungsfunktion innehat. Neben einer starken Orientierung an Prozessen der Ökonomisierung bilden Pflichterfüllung, Termintreue und Loyalität gegenüber Vorgesetzten eine spezifische Mischung aus alten und neuen Arbeitskrafthanforderungen. Allen Interviewten ist ein sehr defensiver Konfliktumgang gemeinsam, der starke Züge von Konfliktvermeidung bis zu Konfliktverleugnung trägt (hierzu ausführlicher Kapitel 8.5 Autonomie und Kontrolle in der Arbeitszeitgestaltung). Als ein charakteristisches Merkmal des Habitus von technischen Experten sei es an dieser Stelle bereits erwähnt.

In den Zeitorientierungen lassen sich aus der empirischen Untersuchung drei Typen von Zeitumgangsstilen unterscheiden. Die zahlenmäßig größere Gruppe zeichnet sich durch hohe Flexibilität, zeitliche Entgrenzungen, Leistungsorientierung und eine Anpassung an eine Ökonomisierung im Zeitumgang aus (Typ II Leistungsorientierung). Auch der verwandte Typus der „Erwerbsorientierten“ (Typ III) hat bei der Gestaltung der Arbeitszeiten vor allem die Orientierung an die berufliche Tätigkeit im Fokus. Bei Typ I dominiert die Orientierung an zeitlichen Grenzen und institutionalisierten Normen. Besonders in diesem Typus spielt eine ausgewogene Work-Life-Balance eine große Rolle. Insgesamt unterstreichen die individuellen Zeitumgangsstile, dass zeitliche Orientierungen, die dem Arbeitskraftunternehmer zugeschrieben werden, weit verbreitet sind. Dies könnte ein Indiz dafür sein, dass solche modernen Formen der Arbeitskraftverausgabung allmählich in den Berufshabitus integriert werden. Insgesamt kristallisiert sich im Habitus der technischen Experten und Expertinnen in der IT-Branche das Bild einer Arbeitszeitkultur, die geprägt ist von Modernität, Flexibilität, Autonomie (Selbstgestaltung) und mit entgrenzten Zeitkulturen korrespondiert.

Untersuchungen zum Berufshabitus von Ingenieuren und Softwareentwicklern im IT-Bereich deckt (vgl. Vester u. a. 2007), decken sich mit den Ergebnissen dieser Arbeit. Besonders viele Analogien lassen sich zum Typus der „gebremsten technischen Experten“ herstellen, dessen Kennzeichen ein hohes Berufsethos, starke Leistungsorientierung und eine Orientierung an technischer Logik ist. Ein zentrales Ergebnis der Untersuchungen ist der Widerspruch, den Beschäftigte dieses Typs zwischen den Logiken der inhaltlichen und der betriebswirtschaftlich-kapitalistischen Orientierung erfahren. In dieser Untersuchung sind es vor allem Beschäftigte des Typs III („Erwerbsorientierung“), die ebenfalls diesen Widerspruch in ihrem Zeitumgang thematisieren. Eine weitere Parallele zwischen den Untersuchungen bildet die Untergruppe der „Autodidakten der IT-Branche“, die wiederum Ähnlichkeiten mit dem kreativen Zeitbastler haben und als Prototyp für den technischen Visionär in der IT-Branche gelten. Dagegen sind die, in den Untersuchungen von Vester u. a. (2007) festgestellten Ängsten vor Abstiegen und Verdrängung des Typus der „gebremsten technischen Experten“, in dieser Arbeit nicht zu beobachten. In einer Untersuchung zu Vertrauensarbeitszeit konnten zwei idealtypische Strategien beobachtet, die Betriebe verfolgen, um Anerkennungskulturen zu fördern (vgl. Böhm u. a. 2004). Entweder wurde die Personalauswahl anhand betrieblicher festgelegter Kriterien vorgenommen oder die Unternehmenskultur war auf eine breite Akzeptanz von vielfältigen Kriterien ausgerichtet. Letztere Strategie ist umso erfolgreicher, je homogener der Arbeitshabitus ist, das heißt in Gruppen mit ähnlichen Haltungen und Orientierungen werden Differenzierungen am stärksten toleriert. Diese Anerkennungskulturen haben großen Einfluss auf die Teams und prägen deren Teamkultur.

Abschließend kann festgehalten werden, dass die große Zustimmung der Beschäftigten zur betrieblichen Leistungskultur und zu einem Arbeitszeitmodell darauf verweist, dass die Betriebe die Potenziale der Subjektivität ihrer Beschäftigten aktiv aufgreifen und die spezifischen Dispositionen und Orientierungen der einzelnen Beschäftigten berücksichtigen. Deutlich werden die Vorteile, die Projektarbeit

neben den organisationspolitischen Möglichkeiten bietet: Arbeitsbedingungen und Anforderungen bilden auch in Bezug auf die Motivation der Beschäftigten eine berufliche Herausforderung. Autonomie, Flexibilität und kreative Tätigkeiten verbinden sich mit Kooperationsstrukturen, die den Arbeitshaltungen und -orientierungen des beruflichen Habitus von technischen Experten und Expertinnen im IT-Bereich entgegenkommen. Durch eine zunehmende Ökonomisierung der Zeit werden die betrieblichen Anforderungen mehr Gewicht erlangen und selbst im Handeln und Bewusstsein der Akteure eine zunehmend wichtige Rolle spielen. Dies drückt sich unter anderem in stark erwerbs- und leistungsorientierten Zeitumgangsstilen aus und in einer wachsenden Interessenidentität zwischen Beschäftigten und Betrieb.

8.5 Autonomie und Kontrolle in der Arbeitszeitgestaltung

8.5.1 Führung und betriebliche Kontrolle

Im ersten Teil dieses Kapitels werden zunächst die Maßnahmen und Strategien des Managements bezüglich des Führungsstils und betrieblicher Kontrolle zusammengefasst. Dabei wird das Führungsverhalten – definiert als soziale, asymmetrisch vorstrukturierte Beziehung mit dem Ziel der Kooperation, in der gegenseitige Erwartungen realisiert werden (vgl. Böhm u. a. 2004) – aus der Perspektive der Beschäftigten beleuchtet. Im zweiten Teil steht die Analyse des Wechselverhältnisses von autonomen und heteronomen Elementen der Arbeitszeitgestaltung der Projektbeschäftigten im Mittelpunkt. Schließlich werden Konfliktumgangsformen und Durchsetzungsinstrumente der Beschäftigteninteressen näher untersucht.

Führungsverhalten

In beiden Betrieben gilt eine ähnliche Sichtweise der Beschäftigten auf Management und Vorgesetzte. Führungskräfte werden als Beraterinnen und Unterstützerinnen wahrgenommen. Ein kommunikativer Stil mit regem Austausch unterstreicht diese Funktion. Oftmals ist der Fachaustausch zwischen Vorgesetzten und Untergebenen auf gleicher Augenhöhe angesiedelt. Gerade in Betrieb R werden selbst in der Vordefinitionsphase Ziele miteinander diskutiert. Insbesondere haben die Vorgesetzten eine Schutzfunktion gegenüber den Projektbeschäftigten. In Betrieb R fühlt sich das Management auch für den kollektiven Gesundheitsschutz verantwortlich, was die komplexe Aufgabenstruktur des Managements unterstreicht. Zum Teil wird von einem sehr persönlichen Umgangstil berichtet, der eine sehr vertrauensvolle Basis der Zusammenarbeit schafft. Führungskräfte werden nirgendwo als Kontrolleure oder Aufpasser betrachtet. Diese positiven Faktoren wirken sich positiv auf das Betriebsklima aus.

Zur Firmenphilosophie von Betrieb R gehört ein fürsorglicher, teilweise paternalistischer Umgang mit den Beschäftigten. Dies impliziert eine genaue Arbeitsplanung und Vorbereitungsphase jedes einzelnen Projektes, um realistische Zeitressourcen zu ermitteln. Da der Zeitaufwand, den Beschäftigte schätzen, in der Regel zu niedrig veranschlagt wird, sind einerseits Korrekturen durch die Projektleitung und andererseits planbare und geregelte Arbeitszeiten wichtige Regelungsinstrumente. Gerade vor dem Hintergrund drohender Entgrenzungsprozesse, die in Entwicklungsabteilungen üblich sind, ist das Management besonders sensibilisiert.

„Wir sind sehr daran interessiert, dass wir die Mitarbeiter über Jahre haben, gesund haben und dazu gehört auch ein ausgewogenes Privatleben. Über das Privatleben regeneriert man sich, man bringt auch Anregungen zurück über den Freundeskreis. [...] Das bereichert selbst das Betriebsklima.“ (Personalleiter Betrieb R)

Damit wird die zeitliche Autonomie der Beschäftigten in den Projekten stark zurückgenommen, auch wenn konkrete Tätigkeiten und die Reihfolge der terminierten Aufgaben in Selbstgestaltung erfolgen. Alle Interviewpartner/-innen stellen ein äußerst positives Verhältnis zu ihren Vorgesetzten heraus. Neben den beratenden und unterstützenden Haltungen der Vorgesetzten werden Fachkompetenzen weitergegeben und ein kommunikativer Stil gepflegt, der fachliche Auseinandersetzungen zulässt. Ausdrücklich werden in diesem Zusammenhang auch die flachen betrieblichen Hierarchien von den Beschäftigten begrüßt. Diese Einschätzungen gelten gleichermaßen für Beschäftigte, die ihre Vorgesetzten beurteilen und für die Projektleiter selbst, die ihre eigene Führungsrolle beschreiben. Für Herrn Müller als Projektleiter hat die rege Kommunikation zwischen Leitung und Beschäftigten die Funktion einer beobachtenden Steuerung, hinter der die direkte Kontrolle zurücktreten kann. Kommunikation auf Augenhöhe mit den Beschäftigten ist für Herrn Kirchner (ebenfalls Projektleiter) wichtig. Wenn es die Situation erfordert, wechselt er aber auch zu einem direkteren Stil, der fordernder ist und auf die Einhaltung von Terminen drängt. In Betrieb R kann darüber hinaus ein hohes Problembewusstsein gegenüber organisatorischen Mängeln konstatiert werden. Dies scheint weniger ein Zeichen für mangelnde

Loyalität zu sein, als ein Indiz für die Bereitschaft Kritik zu üben. Die starren Arbeitszeitregelung sowie das Weiterbildungsangebot sind hierfür Beispiele. So berichtet Herr Kirchner von einer wenig systematischen Auswahl und Schulung der Führungskräfte.

In Betrieb D wird bei der Rekrutierung von Führungskräften auf die Durchlässigkeit von unten nach oben geachtet. Projektleiter werden durch Fachkarrieren aktiv gefördert und langsam an neue Aufgaben und Verantwortungsbereiche herangeführt. Im jährlich stattfindenden Mitarbeitergespräch zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten soll Transparenz in beide Richtungen vermittelt werden: Das Management sagt, was es vom Angestellten will. Die Beschäftigten benennen ihre Präferenzen und bringen sich für weitere Aufgaben/Karrieren ins Gespräch. Angestrebt wird eine Übereinstimmung zwischen den Zielen von Management und Beschäftigten:

„Es stimmt sehr oft überein was wir uns denken und was die Mitarbeiter selber wollen. Das ist aber auch kein Wunder. Die Mitarbeiter haben die größten Erfolgserlebnisse, wenn sie das machen, was sie am besten können.“ (Personalleiter, Betrieb D)

Von den Beschäftigten in Betrieb D werden die *sozialen Kompetenzen* als eine wichtige Führungsaufgabe besonders thematisiert und die Offenheit von Führungsrollen und -stilen herausgestrichen. Teilweise kompensieren die unmittelbaren Vorgesetzten auch Mängel der Organisation. Im Fall von Frau Panter, die in ihrem Zeitumgangsstil nur schwer mit Zeitdruck umgehen kann, ist die Projektleitung bemüht, den Zeitstress von ihr zu reduzieren. Darüber hinaus werden Führungskräfte generell als sehr kollegial und unterstützend wahrgenommen. In vielen Interviews werden sie als Berater und Wegweiser beschrieben, die dabei helfen, Probleme zu lösen. Keinesfalls werden Vorgesetzte als Kontrolleure oder Aufpasser gesehen, die auf Fehleranalyse fixiert sind. Bei Zeitdruck oder Überlastsituationen reagieren sie angemessen auf die Bedürfnisse der Beschäftigten.

Herr Odenwald thematisiert explizit die Bedeutung eines ausgeglichenen reziproken Verhältnisses zwischen Untergebenen und Vorgesetzten. In diesem Beziehungsklima eines gegenseitigen Gebens und Nehmens spielen Selbstverantwortung und Selbstgestaltung eine wichtige Rolle. Herr Seeburg wünscht sich im Gegensatz zu den anderen Beschäftigten mehr Führungsverhalten. Er fordert mehr Führungsvorgaben und Strukturen für seine Arbeit, weil er aufgrund seiner prekären Stellung im Projekt besonders auf den Schutz durch die Vorgesetzten angewiesen ist. Herr Wagner als Co-Projektleiter hat sich in seiner Qualifikation soziale Kompetenzen erworben und setzt sich intensiv mit den Gruppendynamischen Aspekten von Projektarbeit auseinander. Außerdem verweist er auf die Offenheit der Führungsstile. Seinen eigenen Führungsstil charakterisiert er als beharrlichen und zurückhaltenden Stil, der auf Dialog setzt; zugleich aber auch klare Anweisungen und Orientierung vorgeben kann. Projektleiter/-innen und übergeordnete Vorgesetzte sind nicht auf ein bestimmtes Führungsverhalten festgelegt, sondern können ihre individuellen Fähigkeiten und Charaktere in der Ausübung ihrer Leitungsfunktion entfalten. Dies drückt sich z. B. darin aus, dass Frau Böttcher einen eher klassischen Führungsstil pflegt.

In beiden Betrieben konnten keine Widerstände auf Seiten der Führungskräfte gegen neue Formen der Arbeitsorganisation ausgemacht werden, die einen möglichen Machtverlust zur Folge haben. Das könnte an der starken Einbindung von Projektarbeit in die Gesamtorganisation liegen oder auch an der kommunikativen Abfederung der Führungskräfte. Projektarbeit stellt in beiden Betrieben die wichtigste Arbeitsform dar und ist insofern kein Fremdkörper, der in normale Organisationsstruktur integriert werden muss. Die kommunikativen Fähigkeiten des unteren Managements sind das Resultat dieser Organisationserfordernisse wie auch des professionellen Umgangs mit qualifizierten und akademischen Angestellten.

Insgesamt deutet einiges darauf hin, dass ein partnerschaftlicher Umgang zwischen Führung und Projektbeschäftigten ein Kennzeichen in wissensintensiven Arbeitsbereichen darstellt. Er ist einerseits der größer werdenden Autonomie der Beschäftigten geschuldet; andererseits treten die betrieblichen

Machtverhältnisse (direkte Kontrollen) stärker in den Hintergrund und äußern sich auf subtilere Weise. Das Führungsverhalten ist ein entscheidendes Kriterium für die betriebliche Führungskultur. Die Interviews bekräftigen eine grundlegende Ausrichtung der Führungsstile in Richtung einer anerkennenden Kontrolle durch die Vorgesetzten. Diese treten in verschiedenen Funktionen auf als Helfende, Beobachtende, Beratende usw.; in all diesen Rollen versuchen sie den Anschein von rigider Kontrolle zu vermeiden und eher als Kommunikationspartner aufzutreten, die fachlich auf einer Ebene mit den Untergebenen sprechen, obwohl allen Beteiligten die Hierarchieunterschiede klar sind. Diese Haltung wird als anerkennende Kontrolle beschrieben und umschreibt den Widerspruch zwischen Kontrolle und partnerschaftlichen Verhalten der Führungskräfte gegenüber den Projektbeschäftigten. Die Zuwendung gegenüber den Beschäftigten ist weder rein instrumentell oder gleichgültig, sondern von Anerkennung und Wertschätzung geprägt. Wenn Beschäftigte Fehler begehen, dann werden sie darauf hingewiesen, um keine Verzögerungen oder Nacharbeiten zu riskieren; vielfach werden Projektbeschäftigte als gleichwertige Diskutanten und Diskutantinnen geschätzt, deren Wissen auch Einfluss auf den Projektverlauf nehmen kann. Gleichwohl ist das Verhalten der Vorgesetzten auf eine zielgerichtete ökonomische Erledigung des Arbeitsauftrags gerichtet und greift lenkend oder korrigierend in die Spielräume der Beschäftigten ein. Damit werden die sozialen Kompetenzen der Führungskräfte in solchen partnerschaftlichen Beziehungsgefügen zunehmend wichtiger werden. Die Beschäftigung mit gruppendynamischen Prozessen einzelner Projektleiter unterstreicht diesen Trend. Innerhalb des Managements zeichnen sich durch die neuen Formen der Arbeitsorganisation Veränderungen ab. Betrieb R belegt, dass eine stärker gleichwertige Beziehung zwischen unterem Management und Beschäftigten auch zu einer stärkeren Differenzierung des Managements führt. Informelle Regelungen gegen die Betriebsnormen, informelle Formen der Vertrauensarbeitszeit und die Herausbildung von eigenen Projektidentitäten lassen die Grenzen zwischen Projektleitung und normalen Projektbeschäftigten kleiner werden.

Betriebliche Kontrolle

Auch hier gibt es in beiden Betrieben viele Gemeinsamkeiten. Direkte Kontrollen werden nicht eingesetzt. Die betriebliche Steuerung erfolgt indirekt über Ergebnisorientierung und setzt auf einen hohen Anteil an Selbststeuerung und Selbstkontrolle der Beschäftigten. Herr Wiese aus Betrieb R weist darauf hin, dass neben der starken Eigensteuerung auch permanente Tests und die Qualitätssicherung als Bestandteil der betrieblichen Kontrolle für ein fehlerfreies Endergebnis eingesetzt werden. Nicht zuletzt hat der kommunikative Führungsstil auch einen stark steuernden und strukturierenden Charakter. Aber auch durch Betriebskulturen und Gruppenidentitäten werden Haltungen und Verhaltensweisen normativ vermittelt. In den Beschreibungen von Herrn Burgmeister wird deutlich, wie betriebliche Normen (Einhaltung der Kernarbeitszeiten) von der Gruppe beobachtet, individuell eingeübt und schließlich verinnerlicht werden. Nur an wenigen Stellen wird ein aktiveres Eingreifen der Vorgesetzten von den Beschäftigten gefordert.

Während im einen Betrieb R über verschiedene Stellschrauben die Rahmenbedingungen der Projektorganisation justiert werden, erfolgt in Betrieb D die Steuerung wesentlich über das Zeitmanagement und die Zeitkultur. Steuerfunktionen werden außerdem über die guten sozialen Beziehungen vermittelt. Beobachtende, beratende und helfende Vorgesetzte haben aufgrund ihres Vertrauensverhältnisses einen unmittelbaren Zugang zu den Beschäftigten und können auf einfühlsame und kompetente Weise ihre Führungsfunktionen ausüben. Im Betrieb R trägt diese große Nähe zwischen Projektleitung und Projektbeschäftigten dazu bei, dass eigene Projektidentitäten entstehen, die sich durchaus gegen die Interessen des mittleren oder oberen Managements richten können. Darüber hinaus wird in beiden Betrieben Projektsicherung im Rahmen des klassischen Qualitätsmanagements betrieben. Die Sicherung der Projekte ist zunächst vom Projekttypus und von der zeitlichen Länge der Projekte abhängig. In längeren und/oder komplexen Projekten mit vielen Kooperationspartnern sind zusätzliche Kontrollebenen eingeschaltet, die das Risiko des Scheiterns oder zeitlicher Verzögerungen minimieren sollen. In Betrieb D

dient eine Doppelstruktur dazu, längere umfassendere Projekte zu konzipieren, zu kontrollieren und zu modifizieren. Ein begleitendes Steuerungsprojekt koordiniert das Gesamtprojekt und integriert kleinere Teilprojekte in das Hauptprojekt. Die zeitlichen Reglementierungen werden von den Interviewten allerdings eher als technische Bedingungen der Arbeitsorganisation wahrgenommen und weniger als eine Variable der Gestaltung von Arbeitszeit. Herr Seeburg verweist besonders auf die vorherrschende Steuerung über Terminsetzungen und deren Einhaltung, die den Motor betrieblicher Organisation und Kontrollinstrument gleichermaßen darstellt.

Die Bedeutung *marktförmiger Steuerungsformen* wie der Kundenorientierung wird in Betrieb D sehr deutlich. Durch die Inszenierung von Zeitdruck mittels permanenter Kundenanfragen werden die Termine in Betrieb D so festgelegt, dass sie kaum einzuhalten sind, wobei die Vorgesetzten als Akteure meist in der Anfangsphase einer Produktentwicklung in Erscheinung treten und sich dann mehr und mehr zurückziehen. Wird der Zeitdruck zu groß, dann übernehmen sie selbst Aufgaben der Beschäftigten. Ansonsten wird die fast grenzenlose Zeitverfügung der Beschäftigten genutzt, um die Projektflexibilität zu optimieren. Die starke Kundenorientierung in Betrieb D dient in diesem Fall auch als Legitimationsgrundlage, um das Arbeitszeitregime zu begründen und von betrieblichen Unzulänglichkeiten oder durch das Management verursachten Zeitrestriktionen abzulenken. In den Interviews der Befragten konnte verfolgt werden, dass dieses Unterfangen auch gut gelingt. Die zeitlichen Reglementierungen werden vorwiegend als technische Bedingungen der Arbeitsorganisation bewertet, weniger als eine Variable der Gestaltung von Arbeitszeit. Anders im Unternehmen R, wo die zeitlichen Rahmenbedingungen vom Betrieb festgelegt werden und viel stärker als eine Beschneidung der individuellen Handlungsoptionen kritisiert werden. Angesichts des völligen Fehlens von Kundenanforderungen und direkten Markteinflüssen in Betrieb R stellt sich die Frage nach ihrer strategischen Bedeutung. Anhand des Grades der Vermarktlichung (vgl. Moldaschl/Sauer 2000) kann der Unterschied zwischen realer und simulierter Vermarktlichung verdeutlicht werden, der vom Management bewusst inszeniert wird, um Steuerungsimpulse zu setzen. Formen der Vermarktlichung eignen sich als Steuerungsmechanismen besonders gut, um den Druck auf die Beschäftigten von außen in den Betrieb zu transportieren, von direkten Managementeingriffen zu entlasten und Strategien der Ökonomisierung zu legitimieren.

Auch wenn formal keine *Vertrauensarbeitszeit* praktiziert wird und verschiedene Zeiterfassungssysteme bestehen, sind die zeitlichen Kontrollformen so weit heruntergefahren, dass von einer Art der Vertrauensarbeitszeit in beiden Betrieben gesprochen werden kann. In Betrieb R sind zwar in einzelnen Betriebsteilen Stempeluhren eingerichtet, die aber keine praktische Bedeutung haben. Denn entscheidend für die Zeitabrechnung ist die persönliche Zeiterfassung im Stundenbericht, die wiederum nicht kontrolliert wird. Ähnlich ist die Situation in Betrieb D, wo ebenfalls Zeiterfassungssysteme existieren, die nicht als Kontrollinstrument genutzt werden. Im letzten Kapitel (8.4 Eigenzeiten und Interessenidentitäten) wurde bereits auf die hohe Bedeutung der Vertrauenskulturen in beiden Betrieben hingewiesen, die wesentlich dazu beitragen, auf mikropolitische Ebene die Gestaltungsspielräume – auch durch informelle Regelungen jenseits der betrieblichen Normen – für die Beschäftigten auszudehnen. Das enge und vertrauensvolle Verhältnis zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten in Verbindung mit der Übernahme von Verantwortung durch die Projektbeschäftigten ersetzt in der Arbeitszeitgestaltung klassische Formen der direkten Kontrolle. Gleichzeitig lassen sich durch diese Steuerungsform die ökonomischen Interessen des Betriebes besonders gut zur Geltung bringen. Insofern dient Vertrauen sowohl einer „Kultur der gegenseitigen Wertschätzung“ als auch als betriebliches Mittel zur Zielerreichung und sozialen Kontrolle.

In beiden Betrieben bleibt die Machtressource Arbeitszeit weitgehend im Management unangetastet. Trotz weitgehenden Verzichts auf elektronische Zeiterfassungssysteme beharrt das Management in einem Fall (Betrieb R) auf starren Arbeitszeiten und stößt damit selbst die Projektbeschäftigten vor den

Kopf, die eine flexiblere Zeitgestaltung wünschen. Im anderen Fall (Betrieb D) wird durch Arbeitsüberlastung eine permanente zeitliche Stresssituation erzeugt, die kaum Luft zum Atmen lässt und die Gestaltungsräume stark einschränkt. Flexible Zeitoptionen für die Beschäftigten erwecken den Eindruck von größerer Zeitsouveränität, sind aber in erster Linie ein Instrument, um die anfallenden Überstunden zu organisieren. Durch die Möglichkeit der Auszahlung von Überstunden verliert in diesem Betrieb gleichwohl die Ressource Arbeitszeit gegenüber finanziellen Anreizsystemen ein Stück weit Macht. Neben dem finanziellen Anreizen wird das Zeitregime durch weitere Strategien gestützt. Die Selbstorganisation wird mit einem Arbeitszeitsystem getragen, das vermeintlich viele Freiheiten bietet. Wird die Arbeitsbelastung im Extremfall zu groß, fangen die direkten Vorgesetzten den Zeitdruck auf – wie im Fall von Frau Panter – und tragen damit auch zur Legitimierung des Zeitregimes bei.

8.5.2 Autonomie und Selbstkontrolle der Beschäftigten

Betriebliche Rahmenbedingungen

Die Gewährung von Autonomie ist einerseits eine bewusste Entscheidung des Managements, andererseits bleibt die Entscheidung über Spielräume in der Arbeitsgestaltung von den Arbeitstätigkeiten abhängig. In Betrieb R sind aufgrund der technischen Komplexität, die Aufgaben anspruchsvoller und erfordern deshalb auch größere Freiheiten als die Tätigkeiten in Betrieb D, in dem Projekte in kürzerer Zeit und viel stärker standardisiert organisiert werden. In diesem Fall sind die Freiheitsgrade in der Arbeit also stärker den Notwendigkeiten der Ökonomie bzw. der Tätigkeitslogik geschuldet als etwas dem Druck der Beschäftigten oder einer Unternehmensphilosophie, die den/die Mitarbeiter/-in in den Mittelpunkt stellt. Neben den technischen Bedingungen stecken weitere Rahmenbedingungen die Spielräume der Arbeits(zeit)gestaltung ab. Der Projekttyp und/oder der Projektcharakter, der Grad der Standardisierung, die Ressourcenausstattung der Projekte sowie der Grad der Kommunikation mit anderen Projekten, Abteilungen, Kunden oder Partnern beeinflussen die Freiheitsgrade in der Projektgestaltung. Je anspruchsvoller und individueller die technischen Anforderungen, desto größer sind die organisatorischen Freiheiten. In Entwicklungsprojekten sind die Spielräume meist größer, um innovative und kreative Lösungen zu erhalten als in kleinen Produktprojekten. Damit bestätigen sich Theorien, nach denen ein Expertenstatus aufgrund von relevantem Spezialwissen auch größere Autonomiegrade in der Arbeitszeitgestaltung sichert (vgl. Herrmann 2005). Wenn Management und ausführende Arbeitskräfte ungleiche Informations- und Wissensbestände besitzen, dann ist unter Umständen eine Kontrolle durch die Vorgesetzten kaum noch möglich. Auf Schwierigkeiten, die sich mit dem betrieblichen Informationsfluss beschäftigen, haben Forschungen aus der Organisationssoziologie hingewiesen (vgl. Etzioni 1965).

Auch im Projektverlauf kommt es zu Rhythmen und typischen Wellenbewegungen, die mehr oder weniger Autonomie ermöglichen. Am Ende der Projekte und an den Meilensteinen, an denen Projektschritte abgeschlossen werden müssen, nimmt der Zeitstress zu und die Zeitsouveränität entsprechend ab. Ein stark standardisiertes Projekt lässt einerseits wenig Spielräume für neue Variationen, vermindert andererseits die Wahlmöglichkeiten und vergrößert die Planungssicherheit. Schließlich ist das Zusammenspiel verschiedener sozialer Einheiten ein Kriterium für die Autonomie oder Heteronomie innerhalb des Projektes. Auch hier gilt zunächst die offensichtliche Regel, dass größere Komplexität und größere Abhängigkeiten von anderen Einheiten, die eigenen Freiräume einschränken. Allerdings sind diese Projekte wiederum störanfälliger und lassen sich in der Regel weniger punktgenau organisieren, wodurch sich die eigenen Gestaltungsmöglichkeiten – bei Verzögerungen der Partner – wiederum vergrößern können. Damit werden die Ergebnisse von Böhm u. a. (2004) bestätigt, wonach die Bedingungen für die Ausweitung von Autonomie von der Komplexität der Arbeitstätigkeiten und auch den Vertretungsmöglichkeiten im Team abhängen. Einschränkungen ihrer Spielräume erleben die Beschäftigte in erster Linie als Rahmenbedingungen, die entweder über Kundenanforderungen, Projektvereinbarungen oder

über formalisierte Projektabläufe tief in den Betriebskulturen verankert sind. Vorgesetzte haben in den seltensten Fällen die Aufgabe auf diese Bedingungen von Heteronomie aufmerksam zu machen, da diese in der Regel von den Projektbeschäftigten antizipiert werden. In ihrer Funktion als beratende, beobachtende oder unterstützende Führungskräfte fällt ihnen eher die Rolle zu, vermittels der Interaktionen, den Handlungsspielraum der Beschäftigten zu vergrößern bzw. mögliche Stresssituationen frühzeitig zu umgehen.

Autonomie versus Heteronomie

In beiden Betrieben ist ein sehr widersprüchliches Verhältnis von Autonomie und Heteronomie kennzeichnend. Einerseits sind große Handlungsspielräume bei den konkreten Arbeitstätigkeiten und teilweise auch bei der Arbeitszeitgestaltung vorhanden. Die Leitungen vermitteln eine Kommunikation auf Augenhöhe, bei der die Beschäftigten gleichermaßen in die betrieblichen Prozesse eingebunden sind. Dies erfordert auch größere Autonomie auf Seiten der Beschäftigten. Andererseits wird eine stillschweigende Einwilligung in die Logik der Betriebswirtschaftlichkeit vorausgesetzt, bei der der Projekterfolg zum wichtigsten Maßstab erhoben wird, dem sich vieles unterzuordnen hat. In Betrieb R geht die Einbeziehung der Projektbeschäftigten so weit, dass diese auf in Vordefinitionsphase eines Projektes, also der Phase der Auftragsklärung mit den Kunden aktiv in die Zielfindung einbezogen werden. Zum Teil werden hier konträre Diskussionen zwischen Management und Projektbeschäftigten geführt und Beschäftigte können über wichtige technische Festlegungen der Produkte mitbestimmen.

In allen Interviews mit Beschäftigten von Betrieb R wird das mehr oder weniger ambivalente Verhältnis von beschränkenden Vorgaben und Rahmenbedingungen – insbesondere Kostenvorgaben, Terminen und damit verbunden Projektstandards – sowie den Möglichkeiten zur autonomen Arbeitsgestaltung deutlich. Herr Müller unterstreicht als Projektleiter, dass zwischen den beschränkenden Größen Kostenvorgaben und Terminen große Spielräume für die individuelle Gestaltung bestehen. Fast immer eröffnen sich unterschiedliche Optionen, die mit den Kunden besprochen werden können oder selbständig entschieden werden. Aufgrund der begrenzten Kenntnisse der Kunden können die eigenen Verhandlungsspielräume oftmals weit ausgereizt werden. Auch der Führungsstil und die konkrete Projektorganisation liegen weitgehend in der Hand jedes einzelnen Leiters. Für Herrn Falter ist Autonomie in der Arbeits(zeit)gestaltung ein Charakteristikum seiner Arbeitstätigkeit; gleichzeitig ist er als Projektbeschäftigter in die betrieblichen Hierarchien eingebunden. In seinem Zeitumgangsstil machen sich diese Ambivalenzen deutlich bemerkbar als ein Hin-und-her-Gerissen-Sein zwischen Pflichterfüllung, Kreativität, Eigenverantwortung ohne Führungsverantwortung, Co-Management und Misstrauen gegenüber dem Management. In Betrieb D äußert sich diese Widersprüchlichkeit einerseits in den zeitlichen Restriktionen durch die betriebliche Überstundenkultur und andererseits in den vielfältigen Optionen der Arbeitszeitgestaltung, die unter dem Zeitdruck zwar entwertet werden; dennoch großen Zuspruch von allen Beschäftigten erhalten. Limitierungen im Projekt werden von den befragten Beschäftigten fast ausschließlich durch die engen Terminsetzungen und die strikte Termineinhaltung erfahren. Neben einer ausgeprägten Anerkennungskultur und dem guten Betriebsklima trägt der Grad der Autonomie wesentlich zur Akzeptanz des betrieblichen Zeitregimes bei.

Auch die starke Verbreitung von *Selbstkontrolle* der Beschäftigten belegt die Widersprüchlichkeit von autonomen und heteronomen Elementen der Arbeitsgestaltung. Selbstkontrolle setzt eine hohe Verantwortlichkeit der Beschäftigten für das Arbeitsprodukt voraus und hat zur Folge, dass ursprüngliche Managementaufgaben von den Projektbeschäftigten selbst ausgeführt werden. Bei Frau Panter aus Betrieb D zum Beispiel erfolgt die Kontrolle in erster Linie in Eigenregie. Außerdem spielen Selbstkontrolle und hohe Leistungsbereitschaft in ihrem Arbeitsverhalten eine große Rolle. Auch für Frau Böttcher lassen sich die hohen Ansprüche ihrer Arbeit nur mit einem hohen Maß an Selbstkontrolle erfüllen. An ihrem Beispiel wird die positive Konnotation von Selbstkontrolle deutlich, die sehr viel

mehr mit Autonomie verbunden wird als mit Heteronomie. Obwohl die Verpflichtungen, die sich Frau Böttcher selbst auferlegt, sehr groß sind, betont sie vor allem die Freiheitsgrade und Möglichkeiten der eigenen Gestaltung.

Im Kapitel über die Leistungskulturen (Kapitel 8.4 Eigenzeiten und Interessenidentitäten) wurde der Aspekt der Selbstkontrolle als wesentliches Moment der Ökonomisierung bereits angesprochen. Bedingt durch die technische Funktionalität werden oftmals die Fehler der eigenen Arbeit erkannt und ohne Anforderungen durch Vorgesetzte abgestellt. Auf diesen technischen und professionellen Grundlagen können sich weitere Prozesse der Selbstgestaltung entwickeln. Ein hoher Grad an Selbstkontrolle erscheint mittlerweile als traditioneller Bestandteil der Arbeit von IT-Experten und Expertinnen und hat, vermittelt über Leistungsorientierungen, auch Eingang in deren Berufshabitus gefunden. Damit erscheinen Prozesse der Selbststeuerung und der Selbstkontrolle weitgehend in das Verhaltensrepertoire von wissensintensiven Angestellten integriert. Weiter tragen Prozesse der Verinnerlichung von Marktmechanismen zu einer stärkeren Selbstkontrolle der Beschäftigten bei. Ein rationaler und ökonomischer Zeitumgang, Zeitdruck, der durch Kundenanforderungen in die Arbeitszeitgestaltung gebracht wird (besonders in Betrieb D) sowie hohe eigene Anforderungen an die Arbeitsqualität fokussieren den Blick auf die individuellen Steuerungsmöglichkeiten in der Arbeit. Damit bestätigt sich, dass Selbstgestaltung als kreative, produktive Tätigkeit, die zur Persönlichkeitsentfaltung in der Erwerbsarbeit beiträgt und gleichermaßen als kontrollierendes Instrument, das Managementaufgaben obsolet macht und das Denken in Richtung einer betrieblichen Logik vorstrukturiert. Damit scheint sich die These zu bestätigen, dass eine größere Selbstverantwortung der Beschäftigten die Einsichten in autonome und heteronome Arbeitsbedingungen verstärkt. Beschäftigten wachsen immer stärker in die Rolle von Arbeitskraftunternehmern und lassen die Unterschiede zwischen Leitung und normalen Projektbeschäftigten zusehends relativieren.

Im betrieblichen Machtgefüge behaupten die einzelnen Projektbeschäftigten durchaus gute Positionen, die sich auch leicht ausbauen ließen. An vielen Stellen wird die Wertschätzung der individuellen Arbeitskraft deutlich; ob bei der Projektplanung oder bei individuellen Regelungen zeigen sich die Partizipationsmöglichkeiten sowie die offene Haltung des Managements gegenüber den Bedürfnissen der Beschäftigten. Das Beispiel von Frau Panter demonstriert auch, zu welch großen Zugeständnissen der Betrieb bereit ist, wenn solche besonderen Interessen artikuliert und offensiv durchgesetzt werden. Schließlich ist die relative Bedeutungslosigkeit des Betriebsrates ein Beleg dafür, dass sich die Interviewpartner auch ohne Interessenvertretung gut vertreten fühlen.

Neben einem ausgeprägten Selbstbewusstsein für die eigenen Leistungen sind andererseits an verschiedenen Stellen vereinzelte Brüche im beruflichen Selbstverständnis oder aufgrund der beruflichen Erfahrungen festzustellen, die auf eine Zunahme von Unsicherheiten hindeuten. Insbesondere die Berufseinsteiger und der älteste Interviewte offenbaren ein kritisches Berufsverständnis, das auf Diskontinuitäten im Erwerbsverlauf oder eine gebrochene Zukunftserwartung in der IT-Branche verweist. Langes Pendeln zur Arbeit, das über mehrere Jahre werden in Kauf genommen wird, Unsicherheiten über mögliche berufliche Selbständigkeit oder die Perspektive deutlich vor dem normalen Renteneintritt aus dem Erwerbsleben auszusteigen, belegen die keineswegs „straighten“ Karrierewege der Interviewpartner/-innen. Krisenerfahrungen in anderen Betrieben haben darüber hinaus entscheidend mit dazu beigetragen, das Bild einer unaufhaltsam prosperierenden Branche zu revidieren. Und auch die biografischen Erfahrungen aus einer wirtschaftlich schwachen Region Ostdeutschlands zu stammen, relativieren die aktuelle berufliche Position. Diese sind Faktoren, die sich eher negativ auf die Machtposition der einzelnen Projektbeschäftigten auswirken und zu verhaltenen Reaktionen gegenüber dem Management führen. Da die erreichten beruflichen Positionen nicht leicht in Frage gestellt werden. Die größeren Spielräume in der Arbeitsgestaltung der Beschäftigten verbleiben aber weitgehend in der „Betriebs-

logik“ und werden kaum für eigensinnige Interessen genutzt. Hierfür lassen sich verschiedene Gründe mutmaßen: a) Eine große Identität von betrieblichen und Beschäftigteninteressen lässt individuellen Bedürfnissen weniger Raum; b) die Einbeziehung in die Betriebslogik mittels Autonomie und Selbstgestaltung verschafft Anerkennung und trägt zur Unternehmensbindung bei; c) fehlende kollektive Gegenstrukturen schmälern diesen Machtgewinn; d) der Habitus der Angestellten steht einer offensiven Durchsetzung der individuellen Interessen im Wege.

8.5.3 Konfliktumgang und Interessenhandeln

Konfliktumgang

Trotz ausgeprägter Kommunikationskulturen ist der praktizierte *Konfliktstil* in beiden Betrieben eher ein sehr zurückhaltender und defensiver. Vielfach werden Probleme benannt und Strukturen sehr genau analysiert. Gleichzeitig ist eine große Scheu vorhanden Konflikte auszutragen. Das harmonische Betriebsklima besitzt in beiden Unternehmen einen großen Stellenwert. Das zeigt besonders deutlich die negative Konnotation von Konflikten. In Betrieb R ist die Bereitschaft über organisatorische Probleme zu diskutieren noch ausgeprägter als in Betrieb D. Einerseits ist eine große Offenheit gegenüber Problemen und Schwierigkeiten aller Art im Betrieb anzutreffen. Auch die Vorgesetzten scheuen sich nicht, wie oben beschrieben, kritische Punkte im Interview zu benennen. Auch die sehr kommunikative Dialogkultur sowie das ausgesprochen gute Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten tragen zu einem guten Betriebsklima bei, in dem unterschiedliche Interessen respektiert und angesprochen werden können. Insbesondere die beiden Projektleiter Herr Müller und Herr Kirchner unterstreichen mit der Artikulation von Problemen die Offenheit für schwierige Themenfelder. Andererseits ist eine große Befangenheit gegenüber Konflikten zu spüren. Diese sind stark negativ konnotiert. Einher geht diese „harmonische“ Arbeitsatmosphäre mit einer sehr defensiven Konfliktaustragung. Bei größeren Problemen wird eher abgewartet, bis sich das Problem möglicherweise von allein löst oder es werden informelle Lösungen gesucht, die einen größeren Konflikt mit den Arbeitszeitnormen vermeiden.

Auch in Betrieb D gehört es augenscheinlich zur betrieblichen Konfliktkultur, Streitpunkte nicht an die große Glocke zu hängen, sondern Auseinandersetzungen auf leise und konstruktive Art auszutragen. Dazu gehört es auch den Begriff Konflikt nicht in den Mund zu nehmen, es existieren allenfalls Probleme oder Schwierigkeiten. Exemplarisch hierfür steht Herr Odenwald, der viele Konfliktbereiche und Schwierigkeiten analysiert und dennoch Konflikte kaum offen austrägt. Veränderungen in seinem Mobilitätsverhalten, die darauf abzielen, die Belastungen seines jahrelangen Pendelns zu reduzieren, werden von ihm sehr zurückhaltend angegangen. Lediglich Frau Panter mit ihren Familienverpflichtungen erscheint als eine Ausnahme. Die familiäre Situation erfordert ein resoluteres Auftreten und einen offensiveren Konfliktumgang. Zu ihrem direkten Konfliktstil zählen auch das Einfordern von Hilfe und stärkere Vorgaben durch die Führung.

In beiden Betrieben fällt ein homogenes Konfliktverhaltensrepertoire ins Auge, das oft im Widerspruch zu den geäußerten Problemen steht. Dies lässt sich mit verschiedenen Erklärungen interpretieren. Die wenigen artikulierten Konflikte sind Ausdruck einer guten Arbeitsorganisation und eines guten Betriebsklimas, das die Beschäftigten wertschätzt und die beschriebenen Probleme eher als „Störgeräusche“ oder unvermeidbare Begleitumstände der Arbeit erscheinen lässt. In diesem Fall ist es dem Management aufgrund guter Organisation und Politik gelungen, die Reibungsverluste von Konflikten zu minimieren und emotionale Gewinne durch ein positives Arbeitsklima zu steigern. Das Konfliktverhalten und der Konfliktumgang können aber auch als ein Spiegelbild der Betriebskulturen und Kommunikationskulturen interpretiert werden. Konflikte werden durch den kommunikativen Stil der Vorgesetzten aus dem Weg geräumt, entschärft oder zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten ausgetragen. Ein defensiver Konfliktumgangsstil liegt möglicherweise in der betrieblichen Konfliktkultur begründet. Je weniger offen und direkt Probleme artikuliert werden, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass

sich betriebliche Interessen durchsetzen. Diese kommunikativen Betriebskulturen in einer männerdominierten Branche könnten paradoxerweise dazu führen, dass die Bedürfnisse der Beschäftigten weniger Beachtung finden, weil Konflikte nicht offen ausgetragen werden können. Insofern können auch kommunikative Betriebskulturen Interessen unterdrücken, indem wenige Abweichungen von der betrieblichen Norm zugelassen werden. Dafür spricht das Beispiel von Frau Panter in Betrieb D, die durch ihr Kind und die neuen lebensweltlichen Zeitbedürfnisse den betrieblichen Gegenwind zu spüren bekommt, weil Vereinbarkeitsthemen kaum Platz in der betrieblichen Überstundenkultur haben. Ebenso sind abweichende Projektkulturen von der herrschenden Betriebskultur mit eigener Projektidentität in beiden Betrieben nur in Ansätzen zu erkennen. Das Fehlen eines kulturellen Gegengewichts zur Betriebskultur kann als ein deutlicher Hinweis für eine Individualisierung der Arbeitsbeziehungen gewertet werden.

Schließlich verweisen die wenigen „gegensinnigen“ Zeitinteressen, die sich gegen das betriebliche Zeitregime richten, auf Arbeitsorientierungen und Arbeitshaltungen, die aus dem Berufshabitus der technischen Experten und Expertinnen resultieren. Dieser zeichnet sich im Angestelltenbereich gerade durch seine Nähe zum Management aus und die Bevorzugungen individueller Konfliktstrategien statt kollektiver Gegenwehr. Nicht zuletzt können aus der vorherrschenden akademischen Männlichkeitskultur Strategien der Konfliktvermeidung oder Konfliktverdrängung gefolgert werden. Vieles lässt „man“ zunächst laufen und wartet auf Veränderungen oder „man“ arrangiert sich mit den Bedingungen und reagiert erst dann, wenn der Konfliktdruck stark angestiegen ist. Verschiedene Berichte der Beschäftigten von früheren Arbeitgebern unterstützen diese These. Auch die geringe Bedeutung des Themas Work-Life-Balance ist eher typisch für eine männlich geprägte Arbeitskultur.

Betriebliche Interessenvertretung

Im Betrieb R wird die betriebliche Interessenvertretung von Seiten des Managements insbesondere als eine Institution wahrgenommen, die die Einhaltung der rechtlichen Bestimmungen gewährleistet. Das Verhältnis zur Interessenvertretung wird als normaler, legitimer Teil der Firma gesehen. Auch wenn die betriebliche Mitbestimmung manchmal lästig sein kann, wird sie als Bestandteil der industriellen Beziehungen anerkannt. Der Betriebsratsvorsitzende beurteilt das Management wesentlich positiver und hebt die über Jahre gewachsenen guten Beziehungen zur Geschäftsführung hervor. Er versteht sich vor allem als Wächter der Strukturen, der die Einhaltung geltenden Rechts zu beaufsichtigen hat. Darüber hinaus werden klassische Themen der Betriebsratsarbeit, wie Überwachung der Mehrarbeit, Qualifizierungsmaßnahmen und Suchtprävention als Schwerpunktthemen ausgewiesen. Das Arbeitszeitmodell wird insgesamt für gut und nur in Teilen für verbesserungsfähig befunden. In Betrieb D kann das Verhältnis zwischen Geschäftsführung, Personalabteilung und Betriebsrat als schwierig bezeichnet werden. Insbesondere die verschiedenen Umstrukturierungsprozesse und Fusionen haben es dem Betriebsrat schwer gemacht, sich zu positionieren und eine deutliche Politik zu vertreten. Auch tragen Konflikte im Gremium und verschieden rivalisierende Gruppen dazu bei, die Betriebsratsarbeit zu behindern. Nach eigenen Angaben fällt es dem Vorsitzenden schwer, gegen die „Angestelltenmentalitäten“ anzukämpfen, bei der sich die Beschäftigten nur im Notfall an den Betriebsrat wenden. Wichtige Maßnahmen der Arbeitszeitpolitik waren der Abschluss einer Betriebsvereinbarung mit den flexiblen Zeitkontoregelungen sowie die Überwachung der bezahlten Überstunden, die den Schwerpunkt der Betriebsratstätigkeit ausmachen. Hier wird streng darauf geachtet, dass innerhalb eines halben Jahres nicht mehr als 120 Überstunden pro Beschäftigten ausgezahlt werden.

Bemerkenswert ist der Umstand, dass in beiden Betrieben die Interessenvertretung trotz Vorhandensein eines Betriebsrates in den Aussagen der Beschäftigten quasi nicht existent ist. Selbst bei den Interviewpartnern und -partnerinnen, die sich zu gewerkschaftlichen Positionen äußern, bleibt die eigene Interessenvertretung unerwähnt. In den Interviewpassagen mit Beschäftigten aus Betrieb R spielt der

Betriebsrat keine Rolle. Lediglich in einem Interview (Herr Falter) gibt es überhaupt Hinweise darauf, dass eine Interessenvertretung im Betrieb existiert. Da an verschiedenen Stellen auf gewerkschaftliche Positionen und tarifvertragliche Regelungen Bezug genommen wird, kann daraus geschlossen werden, dass zumindest bei einigen Angestellten detaillierte Kenntnisse über die Betriebspolitik vorhanden sind. Umso mehr untermauert die fehlende Wahrnehmung des eigenen Betriebsrats dessen relative Wirkungslosigkeit.

Auch im Betrieb D ist die fehlende Präsenz des Betriebsrates bemerkenswert. Sie kann auch als Ausdruck eines fehlenden kollektiven Zusammenhalts gelesen werden bzw. einer Gruppenidentität, die auf eine kollektive Interessenvertretung verzichtet. Wie im anderen Betrieb fällt in fast allen Interviews auf, dass der Betriebsrat nur in zwei Interviews kurz erwähnt wird. Obwohl ein Betriebsrat etabliert ist, der sich nach eigenen Angaben intensiv um eine arbeitnehmerfreundliche Arbeitszeitgestaltung bemüht, scheint die Interessenvertretung in der Wahrnehmung der Interviewpartner weitgehend unsichtbar. Dieser Eindruck wird zusätzlich durch den interviewten Betriebsrat Herr Seeburg verstärkt. Seine Aussagen zur Betriebsratsarbeit sind eher vage, zum Teil widersprüchlich und zeugen gerade beim Thema Arbeitszeitgestaltung und Zeitkontobewirtschaftung nicht gerade von besonderen Sachkenntnissen. Das kann natürlich an der Person selbst liegen, die sich möglicherweise in der Betriebsratsarbeit auf anderen Themenfeldern spezialisiert hat, kann aber ebenso als ein Symbol für eine kaum wirksame Interessenvertretung betrachtet werden. Nach Angaben von Herrn Seeburg ist der Betriebsrat in erster Linie mit der Überwachung der bezahlten Überstunden beschäftigt. Innerhalb eines halben Jahres dürfen nicht mehr als 120 Überstunden ausgezahlt werden. Wird diese Marge überschritten, dann müssen die Zeiten in ein Konto übertragen werden, das nur in Form eines Freizeitausgleichs die Stunden abträgt. In seiner Betriebsrats Tätigkeit ist Herr Seeburg immer wieder mit Arbeitszeitproblemen konfrontiert. Überstunden werden zwar einerseits beobachtet, andererseits können formlose Anträge auf Überstunden beim Betriebsrat eingereicht werden, die in der Regel nach einem kurzen Gespräch mit dem Beschäftigten genehmigt werden. Auch die Genehmigung von Sonntagsarbeit für einzelne Beschäftigte wird vom Betriebsrat nicht grundsätzlich untersagt.

Für diese Nichtbeachtung der Interessenvertretung in beiden Betrieben lassen verschiedene Gründe anführen. Möglicherweise wird die Interessenvertretung nicht wahrgenommen, weil sie sich auf wichtigen Themenfeldern wie der Arbeitszeitpolitik nicht stark genug positioniert. Gerade die erfolglosen Versuche des Betriebsrates, in Betrieb D die Arbeitszeiten einzudämmen, zeigen, wie wenig der Betriebsrat in der Lage ist, die Mitbestimmungsmöglichkeiten für sich zu nutzen. In Betrieb R hat der Betriebsrat gegenüber dem Management kaum eigenständige Positionen. Selbst beim Thema Schutz der Beschäftigten durch Überforderung tritt eher die Geschäftsführung als Akteur in Erscheinung und konkurriert mit klassischen Themen des Betriebsrates. Eine weitere Ursache für das defensive Auftreten des Betriebsrates begründet sich aus der traditionellen Rolle von kollektiven Interessenvertretungen im Angestelltenbereich und besonders bei Ingenieuren und Ingenieurinnen sowie technischen Experten und Expertinnen. Geringes Engagement des Betriebsrates und fehlende Wahrnehmung sowie Unterstützung durch die Beschäftigten bedingen eine sich gegenseitig verstärkende Spirale der fehlenden kollektiven Artikulation.

Die Betriebskulturen mit ihrer starken Ausrichtung auf individuelle Beziehungen führen zu einem Bedeutungsverlust der kollektiven Interessenvertretung. Auch in der Projektarbeit nimmt die eigenständige Arbeitstätigkeit einen zentralen Platz ein. Obwohl Teamabsprachen wichtig sind und im Projektverlauf intensive Kommunikationsprozesse vonnöten sind, bleibt die Arbeitsautonomie im Projektverlauf wie im Selbstverständnis der Beschäftigten enorm wichtig und steht einem engeren kollektiven Zusammenschluss entgegen. An ihre Stelle könnten, wie der Betrieb R zeigt, Projektkulturen mit informellen eigenen Regeln und eigenständigen Identitäten treten. Diese sind aber höchst voraussetzungs-

und auf längerfristige stabile Projektzusammensetzungen angewiesen. Wo dies aufgrund der kurzen Projektdauer und der vielen Wechsel nicht gelingt, – das belegt der zweite Betrieb – bleiben auch kollektive Formen der Interessenartikulation rudimentär. Das Beispiel von Frau Panter zeigt, dass Vorgesetzte sich in eine geschickte Position begeben haben. Obwohl sie für den Zeitdruck mit verantwortlich sind, werden sie als Personen wahrgenommen, die den individuellen Stress reduzieren können. In Betrieb R dagegen wird die Schutzfunktion des Managements stärker über Arbeitszeitstrukturen vermittelt.

Eine Ausgangsthese dieser Arbeit war die Vermutung, dass als Folge der Verbetrieblichung Aushandlungsprozesse immer öfter auf Ebene der Individuen ausgetragen werden. Die betriebliche Mikropolitik gewinnt dadurch stark an Bedeutung. Nicht zuletzt durch das Fehlen einer starken Interessenvertretung sowie einer kollektiven Projektidentität bestätigt sich in den Interviews die These einer fortschreitenden Verbetrieblichung und Individualisierung von Aushandlungsprozessen. Konkrete Verhandlungen werden zunehmend auf individueller Ebene ausgetragen, wodurch die betriebliche Mikropolitik stark an Bedeutung gewinnt. Abhängig von den betrieblichen Rahmenbedingungen wird das individuelle Zeithandeln stark politisiert, obwohl die Akteure selbst nicht unbedingt aktiv politisch handeln wollen. Im Gegenteil – so die weitere These – trägt diese Politisierung mit dazu bei, die Hemmschwelle heraufzusetzen, individuell das betriebliche Arbeitszeitarrangement in Frage zu stellen. Das führt zu dem Paradoxon, dass der Betrieb, der die größte Vorhersehbarkeit in der Arbeitszeitgestaltung sicherstellt – und sich gleichzeitig durch die unflexiblen Arbeitszeiten angreifbar macht –, die meisten Kritiker hat, während der Betrieb mit stark entgrenzten Arbeitszeiten für seine Arbeitszeitregelungen explizit gelobt wird.

Insgesamt sind in beiden Betrieben die verschiedenen Ausprägungen im Verhältnis von autonomen und heteronomen Arbeitsbedingungen ersichtlich und damit unterschiedliche Schwerpunktsetzungen. Beide Betriebe praktizieren kommunikative, partnerschaftliche Beziehungen zwischen Projektbeschäftigten und Vorgesetzten. Dadurch wird ein Betriebsklima erzeugt, das die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten fördert, Anerkennung und Wertschätzung der Beschäftigten unterstützt und nicht zuletzt die Bereitschaft stärkt, sich den Erfordernissen der Projektorganisation unterzuordnen. Hier kommt die neue Logik in den Tauschbeziehungen von Kapital und Arbeit deutlich zum Ausdruck. Die Aneignung der Wissensbestände lebendiger Arbeit durch das Management erfolgt in einem Klima der Förderung, Unterstützung und Dialogs auf scheinbarer Augenhöhe. Begrenzungen und Restriktionen werden weitgehend auf die Ebene der Rahmenbedingungen verlagert, womit sie einen Großteil des Legitimationsdrucks für das Management verlieren. Durch die starke Kundenorientierung, die lange Arbeitszeiten und Überstunden nach sich zieht, gelingt es dem Management des einen Betriebes die Verantwortung für heteronome Arbeitsbedingungen weitgehend auf den Markt zu schieben. In den Betrieben werden unterschiedliche Strategien sichtbar, innerhalb der Kontextsteuerung Spielräume für die Beschäftigten zu schaffen und gleichzeitig Steuerungsmöglichkeiten zu behalten. Betrieb R präferiert (noch) auf eine klassische Arbeitszeitorganisation mit wenigen zeitlichen Spielräumen, die die Beschäftigten dazu zwingt, gemeinsam erarbeitete Pläne innerhalb zeitlich begrenzter Rahmenbedingungen einzuhalten. Darüber hinaus aber viele Freiheiten in der täglichen Arbeitsorganisation lassen. Einen anderen Weg beschreitet Betrieb D, der über eine Extensivierung der Arbeitszeiten großen Arbeitsdruck erzeugt und als Steuerungsmotor fungiert; gleichzeitig aber über Zeitoptionen, Gratifikationen, Kommunikationskultur und Betriebsklima diesen Druck abfedert.

Das starke Bemühen beider Betriebe um eine gut funktionierende Betriebskultur zeigt die Anforderungen an Führungskräfte. Sowohl auf inhaltlichem Terrain als auch im Bereich der sozialen Beziehungen ist eine Fülle von unterschiedlichen Aufgaben zu erbringen, die eine Reihe von Kompetenzen erfordern: Fachkenntnisse, Führung von Gruppen, Förderung und Unterstützung der Projektbeschäftigten,

Kontrollaufgaben, Moderation von gruppendynamischen Prozessen, Konfliktbewältigung, Vermittlung zwischen den betrieblichen Ebenen usw. sind einige der Fähigkeiten, die aus den Interviews gezogen werden konnten. Selten werden diese Fähigkeiten vom Management strategisch gefördert; sie sind vielmehr Ergebnisse der Betriebskulturen, des persönlichen Engagements oder Resultate von Projekterfahrungen. Auch wenn Führungskräfte in der alltäglichen Projektarbeit viel Unterstützung durch regelmäßige Treffen, Coaching durch Vorgesetzten und Mentoren und Mentorinnen erfahren, scheint es an systematischer Ausbildung zu Projektleitern und -leiterinnen zu mangeln. Durch einen kooperativen Führungsstil wird die Autorität aufgrund von Positionen in der Unternehmenshierarchie und dem Weisungsrecht zurückgefahren. Im günstigsten Fall soll das bessere Argument zählen und der Status der Personen. Damit wird einerseits eine Zielerreichung im Sinne der Aufgabenerfüllung erreicht und andererseits Leistungsbereitschaft, Motivation und Akzeptanz im Sinne des Unternehmens gefördert (vgl. Breisig 2010). Direkte Kontrollen und Steuerungsmaßnahmen sind kaum noch anzutreffen und werden von den Beschäftigten nicht mehr registriert. An ihre Stelle treten Elemente der Selbstgestaltung und der Kooperation mit den Vorgesetzten. Trotz der großen Bedeutung von Kommunikationsprozessen und der damit verbundenen Aufwertung des politischen Charakters von Aushandlungsprozessen sind im Interviewsample wenig eigensinnige Lösungen oder ungewöhnliche Zeitarrangements zu finden, die auf eine Stärkung der (zeitlichen) Bedürfnisse der Projektbeschäftigten schließen lassen und auch gegen die betrieblichen Interessen durchgesetzt wurden. Die defensiven Konfliktumgangskulturen in beiden Betrieben sprechen eher für die stark normativ wirkenden Betriebskulturen sowie für habituelle Haltungen der Beschäftigten, die stark auf Konfliktvermeidung ausgerichtet sind.

9. Fazit und Ausblick

9.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Diese Arbeit untersucht die Auswirkungen der Reorganisation von betrieblichen Kontrollinstrumenten auf die Arbeitskraftverausgabung anhand von projektförmiger Arbeitsorganisation in der IT-Branche. Mit der Fokussierung auf Projektarbeit und Arbeitszeitgestaltung werden hier zwei wesentliche Rahmenbedingungen moderne Arbeitsgestaltung in den Mittelpunkt gestellt, die in dieser Kombination bisher kaum untersucht wurden. Besondere Berücksichtigung finden dabei die Zeit- und die Kontrolldimension der Arbeitsorganisation. Dabei stehen zum einen die Wechselwirkungen von betrieblichen Zeitbedingungen wie Arbeitszeitmodellen, betrieblicher Zeitkultur und Zeitregime mit individuellen Zeitbedürfnissen und Zeitarrangements der Beschäftigten im Mittelpunkt der Analyse. Zum anderen wird untersucht, welche Auswirkungen auf die Arbeitskraftverausgabung und die betrieblichen Machtverhältnisse die Neujustierung von Autonomie bzw. Selbstbestimmung einerseits gegenüber Kontrolle bzw. Fremdbestimmung andererseits hat. Wie sind die Chancen und Risiken einer Reorganisation der Arbeit für die Beschäftigten zu beurteilen?

9.1.1 Projektarbeit

Allgemeine Kennzeichen von Projektarbeit sind ihre zeitliche Begrenztheit, ihre Einmaligkeit, die neuartige Aufgabenstruktur gegenüber der Organisation in der klassischen Linie sowie die abteilungs- und berufsübergreifende Zusammensetzung der Projektteams. Darüber hinaus zeichnet sich projektförmige Arbeitsorganisation insbesondere durch ihre enorme Flexibilität aus, die sie für innovative Formen der Arbeitskraftverausgabung prädestiniert. Die vorliegende Untersuchung identifiziert eine Vielzahl an Projektformen und Projekttypen mit unterschiedlichen Zeitrahmen, die von wenigen Monaten bis zu mehreren Jahren reichen. Die hohe Komplexität von Projekten und ihre fachübergreifende Funktion (Querschnittscharakter) erfordern große Handlungsspielräume auf Seiten der Beschäftigten und fördern deren Autonomie. Andere Untersuchungen bestätigen, dass eine grundlegende Bedingung für die Ausweitung von Autonomie in projektförmiger Arbeitsorganisation eine hohe Komplexität der Arbeitstätigkeiten ist²¹³ Projektarbeit trägt damit wesentlich dazu bei, dass sich ein neues Verhältnis von individuellen und kollektiven Elementen in der Arbeitsorganisation entwickelt, indem individuelle Spielräume wachsen und eigene (zeitliche) Arbeitsstile an Bedeutung gewinnen; gleichzeitig verändern sich die Kooperationsstrukturen in den Projektteams in Richtung eines partnerschaftlichen Umgangs zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten, der in einer „aner kennenden Kontrolle“ seinen Ausdruck findet.

Rahmenbedingungen der Projektorganisation haben Einfluss auf die Handlungsspielräume der Beschäftigten

Trotz ähnlicher Rahmenbedingungen der untersuchten Betriebe zeigen sich große Unterschiede in der Projektorganisation zum einen in Bezug auf die *Arbeitszeitkultur* und zum anderen auf die Bedeutung der *Kundenorientierung*. Auch in der Beteiligung der Beschäftigten an Projektentscheidungen finden sich erhebliche Differenzen: in einem Betrieb lässt sich ein großer Einfluss der Beschäftigten auf die Produktgestaltung konstatieren, während sich im anderen Betrieb eine starke Abhängigkeit von Kundenwünschen offenbart. Diese sind Belege für die grundsätzliche Gestaltungsfreiheit betrieblicher Strategien. Dabei passt sich Projektarbeit variabel in unterschiedliche Managementkonzepte ein, ohne an Flexibilität zu verlieren. Während der Betrieb mit dem stärker flexibilisierten und entgrenzten Arbeitszeitsystem bei gleichzeitig größerem Einfluss von Marktentscheidungen und Marktdruck in ein strengeres Projektregime führt, verhält es sich in dem anderen Betrieb genau umgekehrt: Hier verhilft ein geringerer Grad der Vermarktlichung in Kombination mit einer rigiden Arbeitszeitorganisation zu grö-

²¹³ In Untersuchungen zur Projektarbeit konnte festgestellt werden, daß Vertretungsmöglichkeiten innerhalb eines Teams wichtiger für das Niveau der Autonomie sind als z. B. das Qualifikationsniveau der Projektbeschäftigten (vgl. Böhm u. a. 2004).

ßeren Spielräumen bei der Projektorganisation. Je nach Managementstrategie werden nur einzelne Schrauben der betrieblichen Arbeitsorganisation flexibilisiert, andere Parameter werden dagegen stabil gehalten. In diesem Verhältnis der verschiedenen Elemente betrieblicher Organisation ist die Projektarbeit eine wichtige Variable, die es zu gestalten gilt. Abhängig vom Typus der Projektorganisation und den Freiheitsgraden, die die Projektgestaltung zulässt, eröffnen sich betriebliche Arenen, in denen mehr oder weniger intensive Aushandlungsprozesse zwischen Projektbeschäftigten und Projektverantwortlichen stattfinden. Je stärker die Beteiligungsmöglichkeiten der Beschäftigten und je größer ihre Machtressourcen, desto stärker werden diese Arenen politisiert. In einem Betrieb werden die Gestaltungsspielräume durch Marktelemente stark beschnitten. Höherer Zeitdruck, Arbeitsintensivierung und Arbeitszeitextensivierung werden durch eine stärkere Kundenorientierung generiert. Gleichzeitig übernehmen die Beschäftigten in diesem Modell aufgrund von zeitlichen Belastungen und gesundheitlichen Beeinträchtigungen die deutlich größeren individuellen Risiken. In dem anderen untersuchten Betrieb schränkt vor allem ein restriktives Zeitregime die Spielräume der Beschäftigten ein, was zu Motivationsverlusten führt. In beiden Fällen offenbart das Verhältnis von Projekt- und Arbeitszeitorganisation ein diffiziles Gefüge, das einerseits betriebliche Kontrollstrategien durchführt und andererseits Autonomiebestrebungen der Beschäftigten fördert.

Projektaufgaben als neue Herausforderungen für das Management

Zusätzlich steht das Management vor der Herausforderung, die Anfälligkeit der Projektorganisation durch einen Mix aus standardisierten und flexiblen Elementen zu unterstützen und gleichzeitig durch indirekte Kontrollformen die Steuerung der Projektbeschäftigten aufrechtzuerhalten. Projektstandards werden durch ein Projektmanagement gewährleistet, das in beiden Betrieben einem ähnlichen Muster folgt. In Handbüchern werden einheitliche Prozeduren festgelegt, in denen Kompetenzbeschreibungen, Phasenpläne, Entscheidungsstrukturen und Dokumentationsvorschriften konkretisiert werden. Die zeitliche Strukturierung erfolgt über Meilensteine, Statusberichte und Abnahmepunkte, an denen der Fortschritt der Projekte überprüft wird. Für alle Projekte ist ein bestimmtes Muster typisch aus Phasen mit höherer und anderen mit weniger Arbeitsintensität. Dieses Muster ist relativ gut vorhersehbar und bestimmt damit wesentlich den Rhythmus der Projekte. Trotz hoher Standardisierung bleibt der Flexibilisierungsbedarf in der Projektorganisation groß. Technische Unwägbarkeiten, Zeitverzögerungen und Koordinationsschwierigkeiten führen immer wieder dazu, dass Termine verschoben und Meilensteine nach hinten verlegt werden.

Dabei ist die Projektorganisation in stärkerem Maße als in der traditionellen Arbeitsorganisation auf die Autonomie der Beschäftigten angewiesen, um die Unwägbarkeiten und Schwierigkeiten komplexer Projektabläufe auffangen zu können. Subjektivierendes Arbeitshandeln wird zu einem wesentlichen Faktor der Projektorganisation, um die zunehmende Flexibilität zu bewältigen. Beschäftigte werden durch Strategien der Vermarktlichung zunehmend in Entscheidungsprozesse eingebunden und reagieren darauf mit einer Rationalisierung ihres Zeithandelns. Nicht zuletzt dienen Regeln der Projektabwicklung dazu, ein gemeinsames Projektverständnis mit eigenen Begrifflichkeiten zu entwickeln, das bei der Orientierung innerhalb des Projektes und der Findung einer gemeinsamen Projektidentität hilfreich ist.

Während andere Untersuchungen zur Projektarbeit eine starke Tendenz zu standardisierten und prozessgebundenen Tätigkeiten auch im Bereich von hochqualifizierten Beschäftigtengruppen feststellen (vgl. Kämpf/Boes 2010), zeigt sich in dieser Untersuchung die große Bedeutung autonomer und kreativer Arbeitsformen sowohl in stark formalisierten Projekten als auch bei Arbeitstätigkeiten, die durchschnittliche Qualifikationen voraussetzen (wie z. B. Routinetätigkeiten von Testern und Testerinnen). Diese unterschiedlichen Studienergebnisse deuten auf Pendelbewegungen in der Gestaltung der Arbeitsorganisation, die sowohl in Richtung Formalisierung von Projektorganisation als auch in Richtung Flexibilisierung und Bedeutungszuwachs von Autonomie ausschlagen können. Beide Bewegungen

können als antagonistische Gegenpole von Autonomie und Heteronomie auf Ebene der Projektorganisation betrachtet werden.

„Ein Projektmanagement, bei dem Kontrollbedürfnisse und Effizienzsteigerung durch Ausschaltung von Redundanzen im Mittelpunkt stehen, droht aber gerade die subjektiven Potentiale und interdisziplinären kooperativen Lernprozesse zu blockieren, die durch die Projektorganisation freigesetzt und gefördert werden sollen. Projektmanagement, das die Logik der Zentralisierung von Information und (Ressourcen-)Entscheidungen fortsetzt und die Trennung von Planung und Entscheidung nicht durchbricht, verharrt in einem mechanistischen Projektmanagementverständnis. Formale Regelungen werden aber im Management für gewöhnlich hoch geschätzt, weil sie dem Wunsch nach Steuerbarkeit der Projekte entgegenkommen.“ (Kalkowski/Helmer 2004: 5)

Zusätzliche Kompetenzen für die Projektbeschäftigten

Insgesamt bestätigt sich ein Anwachsen der Anforderungsprofile von Projektarbeit auch bei den Beschäftigten. Neben den traditionell hohen fachlichen Anforderungen an IT-Beschäftigte spiegeln die wachsenden sozialen Kompetenzen der Beschäftigten die steigenden Ansprüche an Kommunikation und Kooperation in den unterschiedlichen Projektgefügen. Verständigungsprozesse spielen im alltäglichen Projektgeschehen eine zentrale Rolle, da Absprachen der Projektbeteiligten unterschiedlicher Berufsgruppen, Integrationsvorgänge von Teilprozessen in Gesamtprozesse sowie die Kommunikation zwischen Kunden und Projektverantwortlichen einer permanenten Verständigung bedürfen. Diese Kommunikationsprozesse bergen das Risiko von Störungen, Missverständnissen und Konflikten, die unter anderem durch Betriebskulturen kanalisiert und minimiert werden können. Diese große Bedeutung der Kommunikationskultur findet ihren symbolischen Ausdruck in wiederkehrenden Bildern wie „Teamplayer“ oder „Teile eines Gesamtkomplexes“, in den sich die Beschäftigten mit ihren jeweiligen Tätigkeiten einfügen müssen.

Nicht zu Unrecht wird Projektarbeit als Organisationsform bezeichnet, die den neuen Geist des Kapitalismus in sich trägt. Das enorme Flexibilisierungspotenzial von Projektarbeit ist auf Formen der Selbstgestaltung und Autonomie in der Arbeit angewiesen. Damit erscheint Projektarbeit als eine adäquate Organisationsform, in der Strategien der systemischen Rationalisierung verwirklicht werden. Darüber hinaus ermöglicht Projektarbeit den Einsatz von Kontroll- und Steuerelementen, die weniger auf Hierarchien gründen, sondern vielmehr durch fachliche Professionalität, Verständigung, Kommunikation und Vertrauen gekennzeichnet sind und damit hervorragend in neue Managementkonzepte passen. Die Untersuchung zeigt ebenfalls, dass traditionelle Hierarchien nicht geeignet sind, die Potenziale der Projektarbeit zur Entfaltung zu bringen und von den Beschäftigten zunehmend in Frage gestellt werden. So ist die massive Kritik an der klassischen Arbeitszeitgestaltung in Betrieb R ein Beleg für die Unvereinbarkeit von Autonomiebestrebungen, wie sie in der Selbstgestaltung der Projektarbeit praktiziert werden, und Einschränkungen der Arbeitszeitgestaltung durch ein wenig flexibles Arbeitszeitregime.

9.1.2 Zeitungsstile

Die vorliegende Untersuchung macht deutlich, dass die Arbeitskraftverausgabung in Projektarbeit zu einer *Ausdifferenzierung von unterschiedlichen Handlungsstilen* führt. In den vorgefundenen vielfältigen individuellen Zeitungsstilen findet der Trend einer Etablierung subjektiver Zeitordnungen seinen Niederschlag. Die komplexen Anforderungen einer stark selbstorganisierten Arbeitszeitgestaltung in der Projektarbeit wirken auf eine Individualisierung des Zeithandelns hin. Darüber hinaus ist Zeithandeln erforderlich, mittels dessen die individuellen Zeitanforderungen zwischen den verschiedenen Lebensbereichen abzuwägen und in Einklang zu bringen sind. Unter den Bedingungen von Entgrenzung und der Notwendigkeit komplexer zeitlicher Gestaltung beanspruchen zusätzliche Belastungen durch Familienarbeit und Fürsorgetätigkeiten das individuelle Zeitarrangement in besonderer Weise, was darauf hindeutet, dass Projektarbeit vorwiegend auf junge Beschäftigte ohne Kinder zugeschnitten sind. Moderne partnerschaftliche Arrangements lassen sich offensichtlich weniger gut mit innovativen

Arbeitsformen wie der Projektarbeit verbinden als traditionelle Arbeitsformen (vgl. Bollinger 2001). In allen Interviews fällt auf, dass – trotz unterschiedlicher betrieblicher Bedingungen – sämtliche Beschäftigten großen Wert auf eine zeitliche Eigenstrukturierung und Rhythmisierung ihrer Zeiten legen. Es lässt sich also zum Ersten feststellen, dass Projektbeschäftigte in die Rolle von *Zeitmanagern* gedrängt werden, die mit der wachsende Zeitkomplexität umzugehen lernen; andererseits zum Zweiten können individuelle Differenzierungen im Zeithandeln identifiziert werden, die auf unterschiedliche soziale Einbettungen, Zeitorientierungen und Motivationslagen zurückzuführen sind. Diese Prozesse verstärken sich wechselseitig und geben der zeitlichen Dimension des Arbeitshandelns eine stärkere Bedeutung. Schließlich fördert eine zunehmende Erwerbsorientierung der Beschäftigten die eigenständige Arbeitszeitgestaltung und führt dazu, dass Zeitumgangsformen noch stärker differenziert werden. Erwerbsorientierung und starke Tendenzen der Ökonomisierung wirken damit als Motoren, die das Zeithandeln der Beschäftigten weiter dynamisieren.

Ausdifferenzierung des Zeitumgangsstils als Ergebnis steigender zeitlicher Anforderungen

Die Analyse der qualitativen Interviews offenbart verschiedene Faktoren, die den individuellen Zeitstil wesentlich bestimmen. Fünf eigenständige Dimensionen konnten hier identifiziert werden, die sich teilweise aufeinander beziehen und in Wechselwirkung miteinander stehen. Die erste Dimension bezieht sich auf *Grundorientierungen* des Zeitumgangs, womit prinzipielle zeitliche Ausrichtungen gemeint sind, die zwischen den Polen *Flexibilität und Begrenzung* angesiedelt sind. Eine starke lebensweltliche Orientierung z. B. erhöht die Wahrscheinlichkeit einer bewussten Trennung von Erwerbsarbeitszeit und privater Zeit. Gleichzeitig kann eine starke Ressourcenorientierung zu einer Sensibilisierung für die Selbstsorge führen, verbunden mit einer Orientierung an Zeitstrukturen und -grenzen. Am anderen Ende dieses Pols sind Zeitorientierungen zu finden, die auf eine aktive Flexibilisierung der Zeiten setzen und in denen Beschäftigte Entgrenzungsprozesse als einen Zugewinn für ihre Zeitgestaltung empfinden.

Die zweite Dimension verbindet *motivationale Orientierungen* mit der Ausgestaltung des eigenen Zeitumgangs. Dabei bilden die grundsätzlichen Typen der Arbeitskraftverausgabung die Richtschnur: Eine Arbeitshaltung, die in Richtung *Leistungsorientierung* tendiert, hat andere Zeitumgangsformen zur Folge als eine Haltung, die zur *Leistungssicherung* neigt. Für den Leistungssicherer sind Verlässlichkeit und Pünktlichkeit wesentliche Tugenden, die bei der Zeitgestaltung Anwendung finden, auf die ein Arbeitskraftunternehmer hingegen unter Umständen wenig Wert legt. Letzterem kommt es verstärkt darauf an, die hohen Arbeitsansprüche mit Hilfe seines persönlichen Zeitmanagements zu verwirklichen. Eine Strategie kann dabei sein, in arbeitsintensiven Phasen einen produktiven Arbeitsfluss hervorzubringen, der befriedigende Arbeitsergebnisse liefert. Meist gehen solche Strategien mit zeitlichen Entgrenzungsprozessen einher, da sich diese intensiven Arbeitsphasen schlecht begrenzen lassen. Es können jedoch auch gerade durch entgegengesetzte Strategien der bewussten zeitlichen Begrenzung die Bedingungen für ein kreatives Arbeiten geschaffen werden.

Eine dritte Dimension des Zeitumgangs bezieht sich auf den *Modus des Zeithandelns* und unterscheidet einen *aktiven* von einem *passiven Zeitstil*. In der aktiven Form wird eine eigenständige Strukturierung der Zeitgestaltung betrieben, wobei individuelle Zeitrhythmen gesetzt werden, um Zeiten aktiv an die eigenen Bedürfnisse anzupassen. Auch ein sehr kreatives Zeithandeln, das situationsabhängig oder von den Zeitbedürfnissen geleitet ist, kann auf aktivierende Impulse angewiesen sein, um mit unterschiedlichen Strategien Zeitreagibilität zu erzeugen. Im Gegensatz dazu lässt sich der passive Zeitumgangsstil beschreiben als eine starke Orientierung auf Zeitstrukturen. Beschäftigte mit diesem Zeitstil sind bemüht, sich auf vorgegebene Rhythmen einzulassen, z. B., wenn sie den einzelnen Abfolgen einer Arbeitstätigkeit folgen. Überdies hat dieses „Eintauchen“ in einen äußeren Zeitfluss eine stark entlastende Funktion, da die Verantwortung für die Zeitgestaltung damit teilweise an die Strukturen abgegeben wird. Ein typisches Beispiel hierfür sind saisonal unterschiedlich ausgeprägte Freizeitaktivitäten:

Im Winter wird aufgrund von Dunkelheit und Kälte morgens länger geschlafen und die wenigen Freizeitaktivitäten werden ins Haus verlegt. Im Sommer veranlassen Helligkeit und Wärme zu frühem Aufstehen und Aktivitäten außer Haus. Durch die Jahreszeiten bedingt, findet auf diese Weise eine Renaturalisierung der Zeitgestaltung statt. Ähnliche Phänomene lassen sich auch auf Ebene der Arbeitstätigkeit feststellen. Bestimmte Verrichtungen oder Projektablaufe folgen einer eigenen zeitlichen Logik, die den Arbeitstakt bestimmen kann.

Die *Steuerung der Arbeitszeiten* im betrieblichen Machtgefüge bildet die vierte Dimension des Zeitumgangs. Hier wirken sich die *autonomen* wie auch die *heteronomen* Bedingungen der Arbeitszeitgestaltung auf das individuelle Zeithandeln aus. Neben individuellen Ressourcen zur Durchsetzungsfähigkeit der eigenen Zeitbedürfnisse spielen dabei die Akzeptanz von Hierarchien und der individuelle Konfliktstil eine Rolle. Nicht zuletzt sind die individuellen Einflussmöglichkeiten auf die Arbeitszeitgestaltung in kollektive Formen wie Betriebskulturen oder das Handeln der betrieblichen Interessenvertretung eingebunden.

Als fünfte Dimension kann schließlich *die Dynamik des Zeitumgangs* festgehalten werden. Ein beschleunigter Zeitumgang ist vor allem bei Strategien der zeitlichen *Ökonomisierung* zu beobachten. Arbeitsaufgaben werden effektiver und schneller bearbeitet, und aus dem Zeitgewinn wird ein persönlicher Lustgewinn gezogen. Dem gegenüber stehen Strategien des Zeitumgangs, die auf *Zeitverschwendung* gerichtet sind. Gerade bei kreativen Tätigkeiten wird oft bewusst eine Verlangsamung in Kauf genommen, um bessere Arbeitsergebnisse zu erzielen. Hier bewirkt die Entschleunigung der Zeit eine Schwerpunktsetzung auf den qualitativen Aspekten der Arbeitstätigkeit. Strategien der „Zeitverschwendung“ können auf diese Weise Mängel einer stark quantitativen Zeitverwendungslogik kompensieren, die durch Prozesse der Ökonomisierung noch mehr an Dominanz gewinnen. Als ein Instrument der Zeitgestaltung fungiert die Verlangsamung damit als wichtiges Regulativ von Prozessen der Ökonomisierung und trägt gleichzeitig – als Paradoxon – dazu bei, die Bedingungen für eine Temporalisierung der Arbeit zu verbessern.

Herausbildung von typischen Zeitumgangsstilen, bei denen leistungsorientierte Formen dominieren

Das Gegensatzpaar der fünften Dimension, Ökonomisierung und Verlangsamung, macht bereits deutlich, dass die Gegenüberstellung keinen absoluten Gegensatz formuliert, sondern auf ein relationales Verhältnis hinweist. So sind in den unterschiedlichen Zeitumgangsformen der Beschäftigten bestimmte Gewichtungen auf den jeweiligen Skalen festzustellen, die zusammengekommen verschiedene individuelle Muster des Zeithandelns ergeben. Werden die unterschiedlichen Muster in Beziehung zueinander gesetzt, lassen sich in dieser Untersuchung drei Typen des Zeitumgangs identifizieren, die sich vor allem durch verschiedene Ausrichtungen in der motivationalen Orientierung, der Bedeutung von zeitlichen Grenzziehungen sowie der zugrunde liegenden Work-Life-Balance zuordnen lassen.

Der Zeitumgangsstil Typ I „Orientierung an Zeitgrenzen“, zeichnet Beschäftigte aus, die sich vor allem an normativen Zeitgrenzen ausrichten und stark auf die Lebenswelt beziehen. Wesentlich ist ihnen ferner ein eher passiver Zeitumgang, der auf Zeitstrukturen oder Rhythmen reagiert und diese weniger aktiv gestaltet. Bei der Mehrzahl der Beschäftigten fehlt eine starke Leistungsorientierung (Motivation), und auch das Bemühen um eine Ökonomisierung der Zeitprozesse ist kaum zu erkennen, obwohl in dieser Gruppe die meisten Projektleiter/-innen zu finden sind. Für diesen Typus ist eine bewusste Trennung von Arbeit und Leben charakteristisch. Ein Beispiel für diesen Typus des Zeitumgangs ist der Projektleiter Herr Müller, der ein ausgeprägtes Gefühl für seine eigenen Ressourcen hat. Nach spätestens neun Stunden Erwerbsarbeit sind seine körperlichen Kräfte erschöpft und weitere Arbeit erscheint ihm sinnlos, weil dabei nur „Quatsch“ herauskommen würde. In seinen Überlegungen nimmt er immer wieder Bezug auf einen Acht-Stunden-Tag oder auf wöchentliche Zeitgrenzen, in denen sich die Orientierung an Zeitnormen wie dem Normalarbeitstag widerspiegelt. Seine persönlichen Zeitbedürfnisse

richten sich an Naturrhythmen aus (im Sommer mehr Freizeit, im Winter mehr Erwerbsarbeit), diese kann er aber aus Gründen der betrieblichen Loyalität nicht verwirklichen. Trotz seiner Vorgesetztenrolle bevorzugt er fließende, ruhige Arbeitsrhythmen, die aus der Logik der Arbeitstätigkeit entspringen und auf die er sich passiv einlässt. Auch besondere Strategien der Zeitökonomisierung spielen bei ihm nur eine untergeordnete Rolle. Dieser Typus ist im Untersuchungssample relativ schwach vertreten; die starke Betonung der eigenen Work-Life-Balance lässt ihn als Kontrast zu einer stark ökonomischen Zeitorientierung erscheinen.

Der *II. Typ* der Zeitumgangsstile „*Leistungsorientierung*“ stellt die zahlenmäßig größte Gruppe und zeichnet sich durch vier Merkmale aus: Neben der starken Leistungsorientierung versuchen alle Fälle dieses Typs, ihre Zeitgestaltung aktiv zu betreiben und haben ein starkes Interesse an einer Ökonomisierung ihrer Arbeitszeiten. Nicht zuletzt deshalb ist ihnen die Autonomie in der Arbeit sehr wichtig. Schließlich ist allen die deutliche Ablehnung eines leistungssichernden Zeitstils („Abarbeiten“) gemeinsam. Beispielhaft für diesen Typus ist Herr Falter, der als Projektbeschäftigter sein Zeithandeln einer permanenten Ökonomisierung unterzieht. Egal, ob es um Kooperationsbeziehungen im Projekt geht oder um Organisationsprozesse der alltäglichen Arbeit, ständig ist er bemüht, sein Zeithandeln zu optimieren und stützt sich dabei auf betriebswirtschaftliche Argumente. Selbst bei den Themen Kreativität und flexible Zeitgestaltung stellt Herr Falter die Verbindung zur Kostenorientierung her. Hier offenbaren sich eine Faszination des effizienten Arbeitens und eine große Lust an Leistungssteigerung, die sich auf alle Arbeitsbereiche erstreckt und auch in der Bewertung betrieblicher Abläufe oder von Vorgesetzten nicht haltmacht. Die aktive Zeitgestaltung in Verbindung mit einer starken Interessenidentität mit den betrieblichen Zielen verleiht Herrn Falter die Funktion eines Co-Managers. Soziologisch bedeutsam ist dieser Typus, weil er am ehesten dem Arbeitskraftunternehmer als Typus moderner Arbeitskraftverausgabung entspricht und in ihm die zunehmende Bedeutung von Autonomie, Selbstökonomisierung und Entgrenzung von Arbeit und Leben zum Ausdruck kommt.

Typ III der Zeitumgangsstile ist durch „*Erwerbsorientierung*“ gekennzeichnet. Obwohl große Ähnlichkeiten mit Typ II („*Leistungsorientierung*“) bestehen, gibt es entscheidende Unterschiede. Typ III fehlt vor allem die betriebswirtschaftliche Orientierung im Zeithandeln. Demgegenüber spielen qualitative Aspekte des Arbeitshandelns und des Zeitumgangs eine größere Rolle als bei Typ II. Während bei Letzterem vor allem die Dimension der Zeitbeschleunigung greift, sind bei Typ III eher zeitverschwendende Elemente der Zeitgestaltung zu finden. Zudem ist ein kreativer Zeitumgang charakteristisch, der sich situativ auf unterschiedliche Zeitbedingungen einstellt. Herr Wiese ist ein typisches Beispiel für diesen Typus. Er kann als „*Computernerd*“ bezeichnet werden, der völlig in seiner Arbeit aufgeht und in seiner privaten Zeit keinerlei soziale Verpflichtungen eingeht. Selbst der Wohnort wird in unmittelbarer Nähe zur Arbeit gewählt, um die Wegezeiten zu reduzieren. Herr Wiese würde am liebsten auf Tag- und Nachtrhythmen oder festgelegte Wochenenden komplett verzichten und sein Zeitarrangement seinen Tätigkeiten unterordnen. Er entspricht hierin eher einem Handwerker, der sich auf die Logik seines Werkstücks einlässt und von dieser auch zeitlich leiten lässt. Herr Wiese empfindet sich als Künstler, dem der kreative Zeitumgang dazu verhilft, seinen qualitativen Arbeitsansprüchen gerecht zu werden und möglichst tief in die Geheimnisse seiner Arbeit „einzutauchen“. Mit Hilfe situativer Zeitstrategien versucht er, sein Zeitverhalten flexibel an die verschiedenen Arbeitserfordernisse anzupassen. Dazu gehört auch ein entschleunigter Zeitumgang, der sich vom Diktat des ständigen Zeitsparens und der kurzfristigen Profite abgrenzt. Soziologisch ist dieser Typus insofern interessant, als sich in ihm die qualitative, gebrauchswertorientierte Dimension der Arbeit verkörpert. Im Sample stellen die Vertreter dieses Typs eher Außenseiter in ihren Betrieben dar, die quer zur betrieblichen Logik agieren.

Subjektive Zeitpolitik als neue Dimension des Zeithandelns

Insgesamt zeigt das breite Spektrum an Zeitstilen den großen Bedeutungszuwachs von individuellen Handlungspraktiken und Strategien in der Arbeitszeitgestaltung. Der Trend zur Individualisierung von Arbeitszeiten hat zur Folge, dass die zeitliche Dimension im Handeln eine enorme Aufwertung erfährt. Neue Anforderungen an das Zeithandeln erweitern dessen Komplexität, und erschweren das Ausbalancieren von beruflichen und lebensweltlichen Zeitbedürfnissen. Durch das aktive Setzen von flexiblen, strukturierten Eigenzeiten oder durch kreatives Jonglieren mit verschiedenen kontingenten Zeiten etablieren sich subjektive Zeitordnungen als eine neue Dimension des Zeithandelns. Bewusstes Zeithandeln und differenzierte Zeithandlungsstile können damit als ein Ausdruck der wachsenden Subjektivierung von Arbeit angesehen werden. Die zeitlichen Gestaltungsleistungen in der Projektarbeit – auch von vielen normalen Projektbeschäftigten ohne besonders hohe Qualifikationen – gehen weit über Zeitmanagementfähigkeiten hinaus. Diese Leistungen entsprechen einer individuellen Zeitpolitik, die in verschiedenen Dimensionen, Logiken, Lebensbereichen und in Abstimmung mit anderen Institutionen (Familie, Erwerbsarbeit usw.) Schwerpunkte setzt und situativ auf Veränderungen reagiert.

„In der Tendenz wird man zum eigenen Zeitmanager, ohne jedoch wirklich selbstbestimmt zu sein, man unterwirft immer mehr Teile der Person einer ökonomischen Rationalität und organisiert Lebenszusammenhang und Lebensführung ‚betriebsförmig‘. Dies erfordert allgegenwärtiges, zeitliches Handeln bis hin zur Etablierung einer *reflexiven individuellen Zeitordnung*, welche die Vielfalt und Widersprüchlichkeit verschiedener Zeiten und ebenso die zunehmende Unwägbarkeit und Erosion vorgegebener Zeitstrukturen bewusst mit einbezieht.“ (Jurczyk 2005: 104, Hervorhebung im Original)

Unter günstigen Bedingungen kann Zeitsouveränität oder Zeitwohlstand erzeugt werden, wobei Zeit als aktive Handlungsdimension sowohl innerhalb der vorgegebenen betrieblichen Zeitstrukturen als auch jenseits davon genutzt wird. Allerdings tragen die erhöhten Zeitanforderungen wesentlich dazu bei, dass die individuellen Zeitarrangements der Beschäftigten immer brüchiger werden und das Risiko des Scheiterns steigt. Insbesondere, wenn zusätzlich zu den betrieblichen Erfordernissen auch noch familiäre Herausforderungen zu bewältigen sind, kann die Gestaltung der eigenen Work-Life-Balance zu einem schwierigen Drahtseilakt werden.

Die hier identifizierten Typen des Zeitumgangs zeigen zudem, dass sich innerhalb der großen Bandbreite individueller Zeitstile bei Projektbeschäftigten in IT-Betrieben drei übergreifende Tendenzen abzeichnen, die sich zum Teil an den Typen des Zeitumgangs festmachen lassen. Zunächst springt das *hohe Maß an Ökonomisierung* ins Auge, das bei vielen Beschäftigten in Form von Selbstrationalisierung, Selbstgestaltung und Selbstverantwortung zum Tragen kommt. Die Übernahme der betriebswirtschaftlichen Logik des ist ihnen quasi zur zweiten Natur geworden und die Effizienzkriterien von ökonomischem Handeln werden in das Zeithandeln integriert (vor allem bei Typus II). Mit der zunehmenden Ökonomisierung des Zeithandelns verändern sich auch subjektive Zeitmerkmale wie die Zeitwahrnehmung oder der Zeitsinn (vgl. Jürgens 2007) und werden gewissermaßen „betriebsökonomisch eingefärbt“. Damit besteht die Gefahr, dass die Zeitlogiken anderer Lebensbereiche zunehmend zugunsten der abstrakten, kapitalistischen Zeitökonomie eingegeben werden (vgl. Jurczyk u. a. 2009). Durch die Praxis und Verinnerlichung der ökonomisierten Zeitlogik können Entfremdungsprozesse fortschreiten, da „eigensinnige Grenzziehungen“ immer schwieriger durchzusetzen sind (vgl. Negt/Kluge 2001, Bolder/Dobischat 2009). Es sind jedoch zwei Querströmungen gegen diesen Trend zu beobachten. Die starke *Orientierung auf Zeitgrenzen* bei Beschäftigten des Typus I lässt sich als Versuch interpretieren, der überbordenden Flexibilität mit strukturellen Absicherungen zu begegnen und die Eigenleistungen bei der Zeitgestaltung zu reduzieren. Dies kann die Bedingungen für eine weitere Ökonomisierung der Zeitgestaltung verbessern oder aber ein Beitrag zur leichteren Durchsetzung der lebensweltlichen Erfordernisse sein. Ein anderer Versuch der Ökonomisierung entgegenzuwirken besteht darin, die *qualitativen Aspekte der Erwerbsarbeit in den Vordergrund zu rücken* und sich dadurch Gestaltungsfreiräume zu schaffen (besonders bei Beschäftigten des Typus III).

Mit der Ausdifferenzierung der Kategorie Zeit im Arbeitshandeln treten auch deren subjektivierende Eigenschaften stärker in den Vordergrund (vgl. Böhle 2002). Als quantifizierbare Größen wie Wochenarbeitszeit, Überstundenvolumen, Zeitkontenstände usw. treten die objektivierenden Merkmale des Zeithandelns offen zu Tage. Auch wird die sinnlich-emotionale Seite des Zeithandelns deutlich, wenn verschiedene Zeitdimensionen, Logiken und Orientierungen in das Zeithandeln einfließen, um die zeitlichen Koordinationsaufgaben situativ, kreativ oder rational zu erledigen. Insgesamt lässt sich der Bedeutungszuwachs von Zeithandeln interpretieren als ein weiterer Schub der Subjektivierung von Arbeit. Sich ausdifferenzierende Zeithandlungsstile und Zeitpraktiken sind dabei Folgen eines doppelseitigen Prozesses, in dem die komplexe Gestaltung der individuellen Zeitarrangements und hohe zeitliche Anforderungen der Arbeitswelt sich gegenseitig verstärken.

9.1.3 Zeithandeln und Habitus

Habituelle Muster in den Zeitstilen und Zeitumgangsformen zeugen von den strukturellen Bedingungen des individuellen Zeithandelns. Der Habitus verbindet die sozialen Positionen mit Lebensstilen, Lebensweisen, Orientierungen sowie Geschmacksrichtungen und stellt ein bestimmtes Set von Verhaltensmustern einer Gruppe oder eines Feldes zur Verfügung, die von den Handelnden weitgehend verinnerlicht sind. Hinter der Vielfalt unterschiedlicher Zeitumgangsstile werden Gemeinsamkeiten in Arbeitshaltungen und Berufsethos der technischen Experten und Expertinnen deutlich, die Hinweise auf deren Berufshabitus geben. Auch das Verhältnis der Beschäftigten zu den Vorgesetzten und die Konfliktformen und Konfliktkulturen bei den Aushandlungsprozessen um Arbeitszeit zeigen Übereinstimmungen, an denen betriebliche oder gewerkschaftliche Strategien ansetzen können, um die Position der Arbeitnehmer/-innen zu stärken.

Ein wesentliches Kennzeichen der Arbeitshaltung von Projektbeschäftigten in IT-Betrieben ist ihre hohe Leistungsbereitschaft, die sich in hohen Ansprüchen einerseits an die eigene Arbeitsqualität und andererseits an ein professionales Arbeitsumfeld ausdrückt. Anerkennung und Arbeitszufriedenheit werden wesentlich über positive Arbeitsergebnisse vermittelt, wobei die individuellen Motive stark variieren können und von Spaß an Kreativität über Freude an Wirtschaftlichkeit und Effizienz bis zu starker Neigung zur Pflichterfüllung reichen können. Diese sehr leistungsorientierten Attribute der Arbeitshaltung sind verknüpft mit einer hohen Erwerbs- und Arbeitsorientierung. Diese zeigt sich in der Bereitschaft vieler Projektbeschäftigter, lange zu arbeiten und die betrieblichen Erfordernisse kaum in Frage zu stellen sowie in einer Work-Life-Balance, in der die lebensweltlichen Bedürfnisse hintangestellt werden. Lediglich bei weiblichen Beschäftigten in Paarkonstellationen mit klassischer geschlechtertypischer Rollenverteilung relativiert sich diese Haltung durch die Übernahme der Hauptverantwortung für Haushalt und Fürsorgearbeit. Aber auch in deren Arbeitszeitarrangements besteht ein starkes Interesse, Anerkennung und Erfüllung über die Erwerbsarbeit zu erzielen. Die hohe Leistungsbereitschaft und das ausgeprägte Selbstbewusstsein, das sich aus dem Berufsstolz etwa einer Ingenieurin, Entwicklerin oder Mathematikerin speist, sind Bestandteile des Berufsethos von technischen Angestellten in der IT-Branche. Die praktischen Erfahrungen, in denen Autonomie und Selbstgestaltung in der Arbeit gepaart mit hohem Fachwissen traditionell einen hohen Stellenwert besitzen, fördern ein Berufsbild, aus dem sich Unabhängigkeit, Verantwortungsbereitschaft und Loyalität herleiten. Darüber hinaus spielen soziale Faktoren wie hohe Kompetenzen der Führungskräfte oder befriedigende Kommunikation mit der Kollegenschaft eine wichtige Rolle um ein leistungsförderndes Betriebsklima zu schaffen, das den hohen Arbeitsansprüchen gerecht wird.

Veränderung von Habitusmustern durch betriebliche Ökonomisierungsprozesse

Unter leistungsfördernden Bedingungen, wie sie in den Betrieben der vorliegenden Untersuchung vorgefunden wurden, können sich Prozesse der Selbstökonomisierung besonders gut entwickeln. Am Beispiel der Arbeitszeitgestaltung ist nachzuweisen, wie sich Leistungs- und Erwerbsorientierung in den

individuellen Zeitumgangsstilen widerspiegeln und abhängig vom betrieblichen Zeitregime zu erheblichen Entgrenzungen von Erwerbsarbeit und privatem Lebensbereich führen. Dabei ist der Stellenwert der Arbeitszeiten im beruflichen Verständnis der Projektbeschäftigten unterschiedlich: Dort, wo starke lebensweltliche Orientierungen bestehen und ebenso dort, wo die Zeitökonomie eine hohe Bedeutung hat, werden auch Arbeitszeiten stark thematisiert. Allerdings werden Arbeitszeitmodelle von den Projektbeschäftigten vielfach als kaum hinterfragte Bestandteile der Betriebskultur wahrgenommen, auf die wenig Einfluss ausgeübt werden kann, selbst wenn sich Arbeitszeitkonflikte offenbaren. Für das in beiden Betrieben vorgefundene positive Betriebsklima mit einer gelebten Vertrauenskultur sind offensichtlich andere Faktoren wie Anerkennungskulturen und Reziprozitätsverhältnisse bedeutender. In anderen Untersuchungen konnte festgestellt werden, dass die Erscheinung von Doppelmoral in Unternehmenskulturen zu einer inneren Distanzierung („innere Kündigung“) der Beschäftigten (vgl. Kadritzke 1997) führen oder eine „Zorro-Moral“ (Kadritzke) hervorbringen kann, der zufolge Beschäftigte innerhalb des Betriebes den loyalen Mitarbeiter bzw. die loyale Mitarbeiterin mimen, außerhalb der Arbeit aber massive Kritik gegen den eigenen Betrieb formulieren. Solche Entfremdungsprozesse zwischen Beschäftigten und Management sind in dieser Untersuchung nicht festzustellen, was als Beleg dafür gewertet werden kann, dass in den untersuchten Betrieben Anerkennungs- und Leistungskulturen an die habituellen Erwartungen der Projektbeschäftigten angepasst sind. Vereinzelt kritische Stimmen gegenüber der Unternehmenskultur widerlegen die These von Wittel (1997), wonach zwischen Firmenideologie und Belegschaftskultur keine grundsätzlichen Divergenzen möglich seien, da eine Opposition zur Ideologie unterbunden werde und Wahrnehmungen und Handlungen nur innerhalb der ideologisch vorgegebenen Grenzen legitimiert seien. Dies bestätigt Untersuchungen, nach denen technische Experten und Expertinnen die Logik kapitalistischer Rationalität dann mittragen, wenn die Arbeitsabläufe und Kommunikationsstrukturen so organisiert sind, dass sie zu ihrem Berufsethos mit der Betonung von technologischen Lösungen passen (vgl. Vester u. a. 2007).

Nach Wolf (1999) sind vor allem drei Mechanismen ausschlaggebend, um lebendige Arbeit in „Rationalisierungshandeln“ zu transformieren: erstens die Vermarktlichung sozialer Beziehungen im Betrieb, zweitens die Stärkung von Partizipationsformen und drittens Unternehmensphilosophien der Vergemeinschaftung. Diese lassen sich durch die Ergebnisse dieser Arbeit um einen vierten Mechanismus ergänzen: die Harmonisierung betrieblicher Kulturen (Anerkennungs-, Leistungs-, Vertrauenskultur) mit den habituellen Haltungen und Erwartungen der Beschäftigten. Leistungsbereitschaft und Erwerbsorientierung im beruflichen Habitus unterstützen eine Haltung, die große Schnittmengen mit den betrieblichen Interessen eröffnet und oft zu einer Übereinstimmung von betrieblichen und individuellen Interessen führt. Ablesbar ist diese Interessenvermischung unter anderem an der großen Bereitschaft, sich in arbeitsintensiven Projektphasen auf die Projekterfordernisse einzulassen und Mehrarbeit zu leisten, aber auch an einem sehr defensiven Konfliktumgangsstil, der sich durch starke Konfliktvermeidung auszeichnet. Die traditionell geringe Bedeutung einer kollektiven Interessenvertretung im Angestelltenbereich und die große Nähe von Projektbeschäftigten zum Management fördern eine Konfliktkultur, die auf individuellen, dezenten und wenig konfliktorischen Praktiken der Interessendurchsetzung beruht. Der berufliche Habitus korrespondiert schließlich mit Strategien der Selbstrationalisierung und forciert die Ökonomisierung der Beschäftigten.

Flexibilität erhält der Habitus von technischen Angestellten durch neue Muster und Variationen, die sich aus unterschiedlichen Zeitorientierungen (z. B. Grenzziehungen vs. Entgrenzung, reflexiver vs. passiver Zeitumgang) sowie unterschiedliche Arbeitshaltungen ergeben. Ein Beispiel hierfür sind die gegensätzlichen Anforderungen, die einerseits aus den qualitativen Aspekten der Arbeit resultieren und zur Ausbildung von Berufsstolz beisteuern und andererseits den betrieblichen Erfordernissen nach schneller, effizienter Arbeit Rechnung tragen. Insgesamt zeichnet sich der berufliche Habitus von Projektbeschäftigten in IT-Betrieben aus durch hohe Leistungsbereitschaft sowie starke Arbeitsorientierung

mit hohen Ansprüchen an eine qualitative, kreative und selbstgestaltete Arbeit. Er verbindet sich teilweise mit einer stark ökonomischen Arbeitsweise, bei der die betriebswirtschaftlichen Bedingungen der Projektarbeit kaum hinterfragt wird und wenig Raum für die Durchsetzung individueller Interessen der Beschäftigten bestehen. Die Untersuchung verdeutlicht, wie weit Prozesse der Entgrenzung und Ökonomisierung quer durch die Betriebe ausgebreitet haben und nicht mehr auf Freelancer und kreative Entwickler in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen beschränkt sind, sondern auch bei normalen Projektbeschäftigten wie technischen Zeichnern und Zeichnerinnen oder Testern und Testerinnen fortgeschritten sind. Die vorgefundenen Typen der Zeitumgangsstile zeigen, dass zeitliche Orientierungen, die gemeinhin dem Arbeitskraftunternehmer zugeschrieben werden, weit verbreitet sind (Typ II und III). Dies ist ein Indiz dafür, dass solche modernen Formen der Arbeitskraftverausgabung allmählich in den Berufshabitus von technischen Angestellten integriert werden.

9.1.4 Zeithandeln im betrieblichen Kontext

Bezogen auf die Rahmenbedingungen betrieblicher Arbeitszeitgestaltung in Projektarbeit kann allgemein festgestellt werden, dass projektförmige Arbeitsorganisation kein bestimmtes Arbeitszeitmodell impliziert. Die verschiedenen Arbeitszeitregime der Untersuchungsbetriebe zeigen eine grundsätzliche Freiheit bei der Wahl des Arbeitszeitmodells und der Arbeitszeitkulturen. Auch wenn innovative Formen der Arbeitsorganisation flexible Arbeitszeitregelungen mit größeren zeitlichen Gestaltungsspielräumen für die Beschäftigten nahelegen, „funktioniert“ Projektarbeit ebenso in herkömmlichen Zeitregimen. Für die Projektarbeit bieten sich damit sehr unterschiedliche strategische Möglichkeiten, um die Arbeitszeitgestaltung zu realisieren. Auch die Entkoppelung von Arbeitszeit und Leistungspolitik ist bei projektförmiger Arbeitsorganisation kein Automatismus. Dies bestätigt Untersuchungen zur Einführung von neuen Arbeitszeitformen, die zum Ergebnis haben, dass ein Zusammenhang von neuen Arbeitsformen und Leistungsdruck nicht zwingend ist (vgl. Böhm u. a. 2004).

Widersprüche zwischen individuellen und betrieblichen Zeitarrangements und Ambivalenzen im Zeithandeln belegen die unterschiedlichen Zeitinteressen

Das Zusammenspiel von betrieblichen und individuellen Zeitarrangements ist geprägt von gegenseitigen Verstärkungseffekten wie auch von Widersprüchen. In weiten Teilen kann durchaus ein positiver Zusammenhang zwischen individuellen Zeitorientierungen und betrieblicher Zeitkultur beobachtet werden. Es finden sich z. B. deutlich mehr Beschäftigte, für die Zeitstrukturen wichtig sind, in dem Betrieb, der selbst enge Zeitgrenzen vorgibt. Teilweise sind aber auch die entgegengesetzten Konstellationen zu finden: Projektbeschäftigte, die einen entgrenzten Zeitumgangsstil praktizieren, müssen sich mit engen betrieblichen Zeitvorgaben arrangieren. Aus diesen unterschiedlichen Beobachtungen kann eine relative Gleichgültigkeit der individuellen Zeitstile gegenüber dem betrieblichen Arbeitszeitregime gefolgert werden. Die Etablierung subjektiver Zeitordnungen, die habituell geprägt sind und dennoch eine breite Palette individueller Ausprägungen aufweisen, vollzieht sich demnach unter sehr unterschiedlichen Arbeitszeitbedingungen. Auch in dem Betrieb mit den geringeren Möglichkeiten zur zeitlichen Flexibilisierung (Betrieb R) ist eine große Bandbreite von individuellen Zeitarrangements zu beobachten. Hier werden die bestehenden Spielräume von den Beschäftigten nur zum Teil ausgeschöpft, was als Hinweis darauf gewertet werden kann, dass der Flexibilisierungsrahmen ausreichend weit gesteckt ist. Die vielfach geäußerte Kritik der Beschäftigten an den „veralteten“ Arbeitszeitvorstellungen des Managements spiegelt sich nicht unbedingt in einer flexiblen Arbeitszeitpraxis wider: Enge betriebliche Zeitbegrenzungen werden in die individuellen Zeitarrangements integriert und teilweise sogar als strukturelle Unterstützung für die eigene Work-Life-Balance wahrgenommen.

In beiden Untersuchungsbetrieben lassen sich markante Widersprüche zwischen Arbeitszeitregime und Beschäftigteninteressen beobachten. Betrieb R ist gekennzeichnet durch reglementierte Arbeitszeiten und wenig Überstunden, was eine hohe Planbarkeit für die eigene Work-Life-Balance gewähr-

leistet und damit auf eine gut funktionierende zeitliche Projektorganisation verweist. Dennoch ist die Kritik an den unflexiblen Arbeitszeiten der häufigste Einwand der Projektbeschäftigten. Das Arbeitszeitregime wird als wesentlicher Hemmschuh gegen die Unternehmensphilosophie einer stärkeren Übernahme von Verantwortung und Autonomie betrachtet, was in den Augen der Beschäftigten die Glaubwürdigkeit des Managements stark in Frage stellt. Ganz anders in Betrieb D, der sich durch eine ausgeprägte Überstundenkultur auszeichnet wie sie für Start-Up-Unternehmen typisch sind. Deutlich ablesbar sind hier auch die Folgen einer Entkoppelung von Arbeitszeitorganisation und Leistungs politik. Zeit als Bezugsrahmen für die Normalleistung und der Zeitlohn der klassischen Leistungs politik werden obsolet. Neben der Extensivierung der Arbeitszeiten ist eine Arbeitsintensivierung zu beobachten, die von den Projektbeschäftigten als permanenter Dauerstress wahrgenommen wird. Die Flexibilisierungsmöglichkeiten werden weitestgehend auf betrieblichen Vorgaben bezogen und persönliche oder familiäre Zeitbedürfnisse werden nur in einem Fall (dem der Mutter mit Erziehungs- und Pflegetätigkeiten) berücksichtigt. Im Widerspruch zu den Folgen der Überstunden (Stress, gesundheitliche Belastungen) bleibt die Beurteilung der Beschäftigten der Arbeitszeiten jedoch positiv. Hohe Autonomie in der Arbeitsorganisation und starke Flexibilisierung der Arbeitszeiten werden offensichtlich von den Beschäftigten als zum Unternehmen passend wahrgenommen. Zeitliche Entgrenzungen scheinen sich mit den Vorstellungen von Zeitsouveränität zu vertragen und werden nicht als betriebliches Rationalisierungsinstrument interpretiert. Hier trägt die starke Kundenorientierung maßgeblich dazu bei, dass der Zeitdruck als nicht hinterfragbare äußere Bedingung wahrgenommen wird, was das Management quasi „aus der Schusslinie“ nimmt. Besonders aufschlussreich ist hier das Zeitarrangement von Frau Panter. Als Teilzeitbeschäftigte verkörpert sie ein sehr „exotisches“ Zeitarrangement, weil es mit der betrieblichen Zeitkultur der Vollzeitbeschäftigung und der hohen zeitlichen Verfügbarkeit von Beschäftigten radikal bricht und damit die Grenzen des Zeitmodells „Überstundenkultur“ aufzeigt. Frau Panter steht vor der Herausforderung, ihr großes Bedürfnis nach gleichmäßig fließenden Arbeitsrhythmen innerhalb einer sehr kurzen täglichen Arbeitszeit und fest definierter Anfangs- und Endzeiten zu realisieren. Eine stärker lebensweltliche Orientierung scheint in ihrem Fall nur schlecht mit den betrieblichen Bedingungen vereinbar; was auf die ungünstigen Bedingungen der sozialen Reproduktion von Arbeitskraft verweist.

Daneben existieren in beiden Betrieben große Schwierigkeiten bei der Realisierung der individuellen Zeitinteressen. Entweder die Flexibilisierungswünsche der Beschäftigte scheitern an engen betrieblichen Zeitstrukturen oder umgekehrt brechen sich Bedürfnisse nach Zeitgrenzen an einer stark flexibilisierten Arbeitszeitkultur. Dabei kommt dem Wechselverhältnis von zeitlicher Flexibilität und Begrenzung eine besondere Bedeutung zu. Sowohl innerhalb der individuellen Zeitarrangements als auch zwischen individuellen und betrieblichen Zeitarrangements können solche Prozesse der Zeitgestaltung ausgemacht werden. Im Zeithandeln von Frau Böttcher treten dieses Ringen um flexible Arbeitszeitgestaltung und die Suche nach zeitlichen Orientierungspunkten deutlich zu Tage bei ihren Versuchen, innerhalb stark entgrenzter Arbeitsstrukturen Struktur und Orientierung eigenständig herzustellen. Herr Odenwald schließlich ist ein Beispiel dafür, wie die Herstellung eines eigenen Zeitempos mit der betrieblichen Überstundenkultur kollidieren und eine massive Arbeitszeitexpansion zur Folge haben kann.

Die Ökonomisierung der Zeit bestimmt zunehmend das Zeithandeln aller Projektbeschäftigter

In beiden Betrieben ist bei den Beschäftigten ein allgemeiner Trend zur Ökonomisierung in Form von Selbst rationalisierung und effizientem Zeitumgang festzustellen. Während das Management eines Betriebes mit Hilfe entgrenzter Arbeitszeitkulturen diesen Trend bedient, sind strukturierende Arbeitszeitkulturen der Versuch, ein zeitliches Gegengewicht zur Entgrenzung zu schaffen und den Beschäftigten damit Schutz vor Überlastungen zu bieten. Dieses Vorhaben gelingt nur teilweise, die Flexibilitätsinteressen der Beschäftigten da zum einen nicht ausreichend berücksichtigt werden und zum anderen mit Autonomiewerten kollidieren, die auf größere Handlungsspielräume angewiesen sind. Die Grenz-

ziehungen des Betriebes bleiben ambivalent, denn die Absicht des Managements, einen aktiven Gesundheitsschutz für die Projektbeschäftigten zu betreiben, droht ins Leere zu laufen und wird in weiten Teilen eher als betriebliche Bevormundung interpretiert. Das Management steht damit in dem Zwiespalt, eine Arbeitszeitpolitik verteidigen zu müssen, die durchaus positive Ergebnisse zeitigt, aber bei den Beschäftigten auf wenig Gegenliebe stößt und daher die Unzufriedenheit mit dem Betrieb potenziell vergrößert. In diesem Betrieb drängen die Beschäftigten aufgrund ihrer starken Erwerbsorientierung auf eine stärkere Flexibilisierung der Arbeitszeiten.

Im zweiten Betrieb wird der Zusammenhang von entgrenzter Arbeitszeitkultur – vermittelt über starke Marktmechanismen – und die Übernahme von Arbeitszeitrissen durch die Beschäftigten evident. Riskante Zeitarrrangements sind besonders in entgrenzten betrieblichen Zeitstrukturen zu finden. Gesundheitliche Risiken durch permanenten Zeitdruck, ein hohes Tempo betrieblicher Veränderungen, das individuell kaum mitgegangen werden kann, sowie Fürsorgearbeiten, die schwer in Einklang mit den betrieblichen Zeitanforderungen zu bringen sind, lassen sich in den Samples dieser Untersuchung konstatieren. Dennoch bleibt eine Kritik am Arbeitszeitsystem von Seiten der Beschäftigten aus. Belastungen durch Zeitdruck und lange Arbeitszeiten sowie durch die Ökonomisierung der Arbeit werden als normale Bestandteile der Erwerbsarbeit wahrgenommen und verlieren dadurch ihren Zumutungscharakter und ihre politische Dynamik. Nicht zuletzt tragen die Leistungsorientierung der Projektbeschäftigten selbst und ihre eigenen Strategien der Selbstrationalisierung zu einer Verschärfung der Drucksituation bei. Die Flexibilisierung der Projektarbeit durch immer neue Änderungswünsche der Kunden erschwert eine stabile Zeitplanung, und das permanente Drehen an der Leistungsspirale durch das Management verstärkt die zeitliche Verunsicherung weiter. Dennoch kommt nur bei einzelnen Beschäftigten Unzufriedenheit auf. Die Widersprüche zwischen den Grenzen der Selbstrationalisierung („Selbstausbeutung“) und inhaltlichen Anforderungen werden vielfach als innere Konflikte um Motivation und Arbeitsqualität erlebt und daher nicht als Kritik an den betrieblichen Anforderungen thematisiert. Die hohen Anforderungen an die Erwerbsarbeit und die habituellen Muster vermischen sich mit der betrieblichen Ökonomisierung und rufen im Untersuchungssample vor allem individuelle Bewältigungsstrategien oder Antistressprogramme auf den Plan. Dieser individualisierte Umgang mit Arbeitsbelastungen wird durch das Fehlen von kollektiven Formen des Gesundheitsschutzes wie z. B. einem betrieblichen Gesundheitsmanagement zusätzlich forciert.

In den verschiedenen Zeitumgangsstilen lassen sich diese Zeitkonflikte an spezifischen Widersprüchen im Zeithandeln ablesen. Bei dem Projektbeschäftigten Herrn Falter konkurrieren Co-Managementaufgaben, die auf eine Arbeitskraftverausgabung à la Arbeitskraftunternehmer verweisen, mit einer Arbeitshaltung, die stark auf Arbeitssicherung bedacht ist. Herr Seeburg ist ein Beispiel dafür, wie massive Entgrenzungsprozesse infolge fehlender Gegensteuerung und mangelnder Selbstsorge zu großen gesundheitlichen Belastungen führen können. Im Gegensatz zu aktuellen Untersuchungen, die eine Zunahme gesundheitlicher Probleme aufgrund flexibler Arbeitsorganisation konstatieren (vgl. Keupp/Dill 2010), fallen die Ergebnisse dieser Arbeit weniger eindeutig aus. Dafür lassen sich verschiedene Gründe anführen: Zum Ersten ist das Alter der Befragten relativ niedrig, weswegen gesundheitliche Auswirkungen entgrenzter Arbeitszeiten weniger manifest werden. Zudem sind beide Untersuchungsbetriebe traditionelle Unternehmen mit einer langen Geschichte institutionalisierter Sozialpartnerschaft, die Betriebs- und Zeitkulturen mit relativ festen Strukturen bedingt und damit extreme Entgrenzungsprozesse – wie sie oft in Start-up-Unternehmen anzutreffen sind – unwahrscheinlicher macht. Schließlich war im Erhebungszeitraum der Untersuchung (während der ersten großen Krise der IT-Branche) die Anfangseuphorie in der Branche noch relativ ungebrochen, was die Beschäftigten positiv in die Zukunft blicken ließ und ihnen die Zumutungen der Arbeit erträglicher machte. Tendenzen der Ökonomisierung und Selbstrationalisierung führen insgesamt zu einer Zurückdrängung lebensweltlicher Interessen. Insbesondere für die beiden Zeitumgangstypen II (Leistungsorientierung) und III (Erwerbs-

orientierung) trifft zu, dass Leistungsorientierung, Flexibilisierung und ökonomische Zeitorientierung zu einer starken Erwerbsorientierung führen können, bei der private und familiäre Interessen untergeordnet sind. Die Dominanz klassischer Geschlechterverhältnisse im Untersuchungssample liefert einen Hinweis auf die Verbreitung traditioneller Rollenverteilung bei technischen Experten und Expertinnen in der IT-Branche. Fürsorgetätigkeiten und Hausarbeiten liegen demnach primär im Verantwortungsbe-
reich der Frauen, während die Männer neben der Erwerbsarbeit immer noch ausreichend Zeit für eigene Hobbys finden.

Trotz sehr unterschiedlicher zeitlicher Rahmenbedingungen ist allen vorgefundenen individuellen Zeitarrangements gemeinsam, dass Eigenstrukturierung und Rhythmisierung der Zeiten an Bedeutung gewinnen. In dem Maße, in dem subjektivierendes Arbeitshandeln integraler Bestandteil von Projektarbeit wird, wachsen auch die Möglichkeiten und Formen einer eigenständigen Zeitgestaltung. In Betrieben, in denen Prozesse der zeitlichen Entgrenzung forciert werden, dienen die eigenen Muster dazu, neue eigenwillige Zeitstrukturen zu etablieren und zeitliche „Leitplanken“ aufzubauen. Diese individuellen Rhythmen lassen sich aber nicht als wirkliche Gegenbewegungen zur betrieblichen Zeitökonomie interpretieren. Vielmehr können sie als Gestaltungsmaßnahmen verstanden werden, die aus den vielfältigeren Möglichkeiten größerer Autonomie entspringen. Je mehr sich das Management aus der aktiven Gestaltung und Kontrolle zurückzieht, desto mehr Raum entsteht für die individuelle Zeitsouveränität der Beschäftigten. Unter begrenzenden Arbeitszeitreglementierungen sind jedoch die Chancen, den Zeitwohlstand auf Seiten der Beschäftigten zu vergrößern, eindeutig höher. Allgemeingültige Kriterien für den individuellen Zeitwohlstand sind die Verfügung über die Arbeitszeit und die Zeitkonten, die Häufigkeit von Überstunden, die Planbarkeit der Arbeitszeit, die Möglichkeiten, kurzfristige Arbeitszeitänderungen vorzunehmen, die Berücksichtigung privater und familiärer Bedürfnisse sowie die Zufriedenheit mit der individuellen Work-Life-Balance. Auch wenn die Flexibilisierungsspielräume für individuelle Zeitwünsche hier kleiner sind als unter stark entgrenzten Arbeitszeitbedingungen, steigen Planbarkeit und Verfügbarkeit über die Arbeitszeit, insbesondere, weil Arbeitszeitverlängerungen durch das System verhindert werden.

9.1.5 Zeithandeln und Autonomie

Bezogen auf die Analyse der betrieblichen Machtverhältnisse sollen an dieser Stelle drei zentrale Ergebnisse herausgegriffen werden. Erstens ist mit dem Bedeutungszuwachs der lebendigen Arbeit eine Ausweitung der politischen Arenen verbunden, die zu einer Ausdehnung betrieblicher Ungewissheitszonen führt. Zweitens zeigt die Untersuchungen zur konkreten Arbeitszeitgestaltung in Projektarbeit einen starken Schub in Richtung Rationalisierung der Arbeitsorganisation einerseits und des Zeithandelns andererseits. Und drittens rücken mit dem Bedeutungsgewinn von Selbstgestaltungsmöglichkeiten der Beschäftigten die Widersprüchlichkeiten im Verhältnis von Heteronomie und Autonomie ins Zentrum der Machtanalyse.

Die Ausdehnung betrieblicher Ungewissheitszonen führt nicht zu einer Politisierung des betrieblichen Handelns

Insbesondere der Bedeutungszuwachs von Elementen der Selbstorganisation führt zur Ausweitung von betrieblichen Ungewissheitszonen. Dieser Trend wird jedoch nicht nur durch die Bedürfnisse der Beschäftigten befördert. Die großen Spielräume in der Arbeitsgestaltung manifestieren ebenso das starke Interesse des Betriebes daran, sich das Wissen der Projektbeschäftigten anzueignen. Dieses Interesse kann sehr weit reichen: In Betrieb R werden viele Projektbeschäftigte sogar in grundsätzliche inhaltliche und organisatorische Überlegungen zur Projektgestaltung einbezogen. In diskursiven Gesprächen und fachlichen Auseinandersetzungen nehmen die Beschäftigten also Einfluss. Nicht selten können Vorgesetzte mit Argumenten davon überzeugt werden, andere Entscheidungen zu treffen – womit die These der Gestaltbarkeit von sozialen Abläufen im Betrieb Unterstützung erfährt. Neben den

strukturellen technischen und wirtschaftlichen Bedingungen sind solche Mitgestaltungsmöglichkeiten entscheidend für die Handlungsspielräume und Machtpotenziale von Beschäftigten. Unterstützt werden die Autonomiebestrebungen durch eine Tradition der Selbständigkeit, die bei technischen Experten und Expertinnen weit verbreitet ist, inzwischen Eingang in den Berufshabitus gefunden hat und damit verinnerlicht wurde. Während die vorgefundenen Formen der Autonomie in einem der Untersuchungsbetriebe als „echte“ Selbstorganisation (vgl. Kratzer 2003) eingestuft werden können, da hier die Handlungsspielräume kaum durch betriebliche Vorgaben eingeschränkt werden, tendieren die Freiheiten bei der Arbeitsgestaltung im anderen Betrieb eher in Richtung „erzwungener“ Selbstorganisation. Dort forcieren unrealistische Zeitvorgaben die Entgrenzung der Arbeitszeitarrangements und bewirken damit Arbeitszeitextensivierungen, die über das Etikett „Autonomie“ für die Beschäftigten attraktiver gemacht werden.

Die Selbstorganisation der Beschäftigten in kapitalistisch verfasster Arbeitsform enthält weiterhin widersprüchliche Elemente. Die Rahmenbedingungen der Projektarbeit schränken die Autonomie zwangsläufig ein, so dass die Zonen der Ungewissheit quasi in feste Gewissheiten verwandelt werden. Diese Einschränkungen der Autonomie werden von den Beschäftigten vor allem als äußere Rahmenbedingungen wahrgenommen. Ziel- und Zeitvorgaben, Ressourcenausstattung der Projekte, Rigidität der Kundenwünsche und Projektstandards, die oft als störende „Bürokratie“ empfunden werden, sind die wesentlichen Erscheinungsformen, in denen sich die betriebliche Kontrolle ausdrückt. Die Ausdehnung von Handlungsoptionen im Projektablauf ist daran gebunden, dass ein weitgehender Konsens der Beschäftigten in Bezug auf wesentliche betriebliche Normen und Ziele aufrechterhalten bleibt. Das betrifft vor allem die Unterstützung der betrieblichen Rationalität, die als identitätsstiftendes Element mehr oder weniger stark von den Beschäftigten verinnerlicht ist und sich darin ausdrückt, dass Betriebsanforderungen selbstverständlich Rechnung getragen wird (Überstunden, Pendeln, Dienstreisen, Wochenendarbeit usw.), sie also als integrale Bestandteile in die Leistungsorientierung einfließen. An dieser Stelle offenbaren sich die Widersprüche der Selbstgestaltung: Während in der Arbeitssphäre die Subjektivität der Arbeitskraft gestärkt und Kreativität, Vertrauen und Selbständigkeit gefördert werden, ist das Management gleichzeitig bestrebt, die eigenen Machtpositionen aufrechtzuerhalten und die Autonomie auf den unteren Entscheidungsebenen zu reduzieren. Der Zweck der Selbstorganisation von Beschäftigten in kapitalistischer Arbeitsorganisation bleibt letztlich die erfolgreiche Verwertung der Waren. Einschließende, partizipative Elemente der Arbeitsorganisation stehen ausschließenden Bedingungen der Beschäftigten gegenüber, die sie von zentralen Entscheidungsbefugnissen fernhalten; dies ist für das widersprüchliche Nebeneinander autonomer und heteronomer Elemente verantwortlich.

Mit der fortschreitenden Ökonomisierung verstärken sich Prozesse der Identifizierung von betrieblichen Interessen und Beschäftigteninteressen. Trotz unterschiedlicher Arbeitszeitkulturen bleibt das grundsätzliche Einverständnis mit den betrieblichen Zielen und Orientierungen für die Projektbeschäftigten ein zentrales Element in ihrem Verhältnis zum Unternehmen. Damit zeigt sich am Trend zu einer Individualisierung des Zeithandelns die neue Logik in den Tauschbeziehungen von Kapital und Arbeit. Ökonomische Strategien zielen verstärkt auf die Ressourcen der Arbeitskräfte und versuchen deren subjektive Fähigkeiten durch Selbstorganisation einzubinden. Veränderung der Arbeitskontrolle in Richtung indirekter Steuerung und Selbstkontrolle bleiben eingebettet in sozioökonomische Rahmenbedingungen, die sich durch Flexibilisierung und Destabilisierung sozialer Institutionen auszeichnen und zwischen dem Versprechen individueller Freiräume und Verunsicherung schwanken. Die Expansion des Arbeitskraftunternehmers als modernem Typus von Arbeitskraftverausgabung ist immer öfter auch in Bereichen jenseits des Managements zu beobachten. Selbst auf der Ebene nicht akademischer Projektbeschäftigter – bei EDV-Kaufleuten oder Testern und Testerinnen – sind Tendenzen einer fortschreitenden Selbststrationalisierung zu beobachten. Widersprüche und Konflikte, die in der Erwerbsarbeit entstehen, werden kaum als Konflikte mit den betrieblichen Bedingungen thematisiert; sie äußern sich viel-

mehr in den inneren Auseinandersetzungen um eigene Ansprüche an Erwerbsarbeit, Arbeitsqualität und zeitliche Balancen, in die sowohl die unterschiedlichen Zeitlogiken und Zeitorientierungen einfließen als auch die zeitlichen Abwägungen der verschiedenen Lebensbereiche.

Zur Ausdehnung von betrieblichen Ungewissheitszonen zählt auch die zunehmende Verbreitung von verschiedenen Formen der Vertrauensarbeitszeit. Ihre Anwendung auch in relativ geregelten Arbeitszeitsystemen offenbart die große Bandbreite an Varianten der Vertrauensarbeitszeit. Obwohl in beiden Untersuchungsbetrieben jeweils ein Arbeitszeitsystem festgeschrieben ist, finden Arbeitszeitkontrollen nur marginal statt. Die direkte Kontrolle der Arbeitszeiten liegt faktisch in der Hand der/des einzelnen Beschäftigten. In Betrieb R, dem Betrieb mit der höheren Regelungsdichte, erscheint dieser Kontrollverzicht besonders paradox, da die Flexibilisierungsgrenzen eng gesteckt sind und von den Beschäftigten stark kritisiert werden. Dennoch werden die Regeln ohne Ausübung betrieblichen Drucks eingehalten.

Es sind nur wenige Anhaltspunkte für eigensinnige Gegenstrategien zur Ökonomisierung der Zeit zu finden. Zwei solcher Gegenströmungen lassen sich entdecken: Zum einen stellen die klassischen lebensweltlichen Anforderungen von Familien- und Fürsorgearbeit ein Gegengewicht zur Erwerbsarbeit dar, da sie Zeit beanspruchen und sich einer Rationalisierung weitgehend entziehen. Zum anderen bildet die Gebrauchswertorientierung in der Arbeit einen Gegenpol zur vorwiegend quantitativen betriebswirtschaftlichen Logik. Hier hebt ein künstlerischer Arbeitsanspruch vor allem auf die qualitativen Aspekte der beruflichen Tätigkeit ab, seine Erfüllung ist auf eine längere Dauer der Zeitverausgabung angewiesen. In beiden Fällen sind diese Zeitorientierungen mit einer langfristigen Perspektive verbunden und können damit als eine Replik auf die Korrosion des Charakters (Sennett) durch Verunsicherungen und ständige Veränderungen angesehen werden. Hier wird deutlich, dass sich nicht alle sozialen Handlungen unter ökonomische Kriterien subsumieren lassen. Vielmehr offenbaren sich sowohl auf dem sozialen Feld der Ökonomie als auch in der Lebenswelt Widersprüche, die daraus resultieren, dass die jeweiligen Strukturierungsprinzipien nicht einer einzigen Logik gehorchen (vgl. Hielscher 2006). Unterschiedliche Zeitanforderungen mit dementsprechend verschiedenen Zeitlogiken müssen von den Individuen in einem permanenten Abstimmungsprozess synchronisiert werden und tragen dazu bei, die Komplexität des Zeithandelns zu steigern.

Insgesamt kann die These einer zunehmenden Politisierung des alltäglichen Betriebshandelns durch Autonomiegewinne nicht bestätigt werden. Die Samples belegen eher eine „Befriedung“ der betrieblichen Arena. Widersprüche zwischen dem Berufsethos und seiner engen Verbundenheit mit technologischen Lösungen und den ökonomischen Interessen des Betriebes, die oft auf kurzfristige Gewinne ausgerichtet sind (vgl. Vester u. a. 2007), entwickeln angesichts der Betonung wirtschaftlicher Rationalität kaum eine Brisanz. Widersprüche und Kritik sind auf Ebene der Aushandlungsprozesse kaum wahrnehmbar und spielen sich stattdessen verstärkt unter der Oberfläche in den Beschäftigten selbst ab. Sie können damit als „Ambivalenz des eigenen Willens“ (Pongratz/Voß 2003) interpretiert werden, da Leistungsoptimierung auch Ausdruck eines genuinen Beschäftigteninteresses ist und nicht auf Bewusstseinsstechniken des Managements (vgl. Glißmann 1999) reduziert werden kann.²¹⁴

Rationalisierungsstrategien verändern die Sozialbeziehungen im Betrieb und forcieren die Entwicklung der Arbeitskraftverausgabung hin zum Arbeitskraftunternehmer

Der Wandel der Steuerungs- und Kontrollformen des Managements hin zu mehr indirekten Formen sowie Selbststeuerung hat Auswirkungen auf das Arbeitsverhalten der Beschäftigten. Am Beispiel des Zeithandelns und der Zeitumgangsstile zeigen sich die Ambivalenzen und Widersprüche zwischen

²¹⁴ „Die Interessengegensätze von Arbeitnehmern und Arbeitgebern brauchen nicht zu ‚verdampfen‘, da sie nicht bestehen – die privilegierten Arbeitnehmer haben schon längst die Seiten gewechselt.“ (Zilian 2000: 93)

Autonomie und Heteronomie in der Arbeits(zeit)gestaltung. Diese lassen sich besonders deutlich an drei Entwicklungen ablesen: erstens an dem oben beschriebenen Arbeitsverhalten der Beschäftigten als Co-Manager und der Ausbreitung eines neuen Typs der Arbeitskraftverausgabung (Arbeitskraftunternehmer), zweitens an der veränderten Rolle der Vorgesetzten im Zuge der Beseitigung direkter Kontrollen und drittens in den Formen der Konfliktaustragung, die zum einen auf individueller Ebene stattfindet und sich zum anderen durch eine ausgeprägt defensive Konfliktkultur auszeichnet.

Vorgesetzte werden infolge dieser Entwicklung von den Projektbeschäftigten überhaupt nicht mehr als Kontrolleure oder Aufpasser wahrgenommen. Das Verhältnis zu den Vorgesetzten wird nahezu ausschließlich positiv bewertet, wobei die beratende und unterstützende Haltung der Vorgesetzten besonders hervorgehoben wird. Wenn die Vorgesetzten zudem mit hohen Fachkompetenzen ausgestattet sind, wird das Verhältnis als eines auf Augenhöhe beschrieben, der die Statusunterschiede verkleinert. Ein kommunikativer Stil der Projektleitung ermöglicht die Austragung fachlicher Diskussionen, in denen Beschäftigte ihr aufgrund der Autonomiezugewinne erhöhtes Machtpotenzial erfolgreich einsetzen können. Die Auseinandersetzung der Führungskräfte mit gruppendynamischen Prozessen verweist auf den Bedeutungszuwachs von sozialen Kompetenzen auch bei Vorgesetzten. Gleichzeitig lassen sich Defizite aufgrund von hierarchischen Strukturen durch das Führungshandeln kompensieren. Führungskräfte lässt sich der Widerspruch zwischen Kontrolle und partnerschaftlichem Verhalten gegenüber den Projektbeschäftigten in dem Begriff *aner kennende Kontrolle* fassen. Betriebe haben ein großes Interesse am Humankapital und investieren viel in ein positives Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten, das über Leistungs- und Wertschätzungskulturen Anerkennung und Erfolg vermittelt. Auch hier offenbart sich die neue Logik in den Tauschbeziehungen von Kapital und Arbeit. Die Aneignung der Wissensbestände lebendiger Arbeit durch das Management erfolgt in einem Klima der Förderung, Unterstützung und des Dialogs auf scheinbarer Augenhöhe. Gleichzeitig üben Vorgesetzte jedoch weiterhin betriebliche Kontroll- und Steuerungsfunktionen aus, dies vor allem über indirekte Formen: Ergebnisorientierung, ein kommunikativer Führungsstil mit steuerndem Charakter, der Einsatz von Marktinstrumenten (Kundenorientierung), Betriebs- und Abteilungskulturen, die durch ihre Normen verhaltenssteuernd wirken und nicht zuletzt klassische Instrumente des Controllings. Darüber hinaus übernehmen die Beschäftigten in ihrer Funktion als Co-Manager und Arbeitskraftunternehmer in Form von Selbstkontrolle Teile der Managementaufgaben. Auch die Arbeitszeitkultur offenbart im Vergleich sehr unterschiedlicher Zeitregime ihre dirigistische Funktion. Während stark entgrenzte Arbeitszeitkulturen zu Mehrarbeit und überlaufenden Zeitkonten führen, haben Arbeitszeitkulturen mit engen Spielräumen und klassischer Trennung von Erwerbsarbeit und privatem Lebensbereich ein ressourcenschonendes Arbeitsverhalten der Beschäftigten zur Folge. Im Vergleich zu anderen Betrieben, die ebenfalls auf Vertrauenskulturen setzen und auf Arbeitszeitkontrollen verzichten, bleibt die Machtressource Arbeitszeit in den Untersuchungsbetrieben weitgehend im Management unangetastet. Zeitliche Spielräume der Beschäftigten können sich nur im Rahmen des jeweiligen Arbeitszeitsystems entfalten, auch weil die Beschäftigten sich ohne große Widerstände auf die Logik des Arbeitszeitregimes einlassen.

Insgesamt deutet einiges darauf hin, dass korrelierend mit der steigenden Autonomie der Beschäftigten ein partnerschaftlicher Umgang zwischen Führung und Projektbeschäftigten für wissensintensive Arbeitsbereiche kennzeichnend ist und die betrieblichen Machtverhältnisse (direkte Kontrollen) stärker in den Hintergrund treten lässt bzw. dass sich Machtverhältnisse auf subtilere Weise äußern. Arbeitskräfte können hier systemimmanent Handlungsspielräume ausdehnen und Verantwortung hinzugewinnen, ohne der Kontrolle zu bedürfen. Dieser Mechanismus funktioniert wesentlich über eine Legitimierung der herrschenden ökonomischen Denkweise, die – im Gegensatz zur Ansicht von Moldaschl und Sauer (2000) – nicht zwingend auf Instrumente der Vermarktlichung angewiesen ist. Für die Etablierung einer „Herrschaft durch Autonomie“ (Moldaschl) und die Übernahme der betrieblichen Logik durch die

Arbeitskräfte sind Betriebskulturen, die den habituell geprägten Erwartungen der IT-Beschäftigten entgegenkommen, von größerer Bedeutung als die Inszenierung von Marktdruck.

Schließlich sind in den Aushandlungsprozessen starke Tendenzen einer zunehmenden Individualisierung festzustellen, die Auswirkungen auf die betrieblichen Machtverhältnisse haben. Interessendurchsetzung findet weitgehend in den Interaktionen und Aushandlungen zwischen Beschäftigten und Projektleitung bzw. Vorgesetzten statt. Auch wenn Interessenvertretungen formell gewählt sind, sind diese in der Wahrnehmung von Projektleitung und Projektbeschäftigten nicht präsent und spielen bei der Durchsetzung von Arbeitszeitinteressen oder der konkreten Gestaltung der Projektorganisation eine untergeordnete Rolle. Hier macht sich das traditionell schwierige Verhältnis von Angestellten zur kollektiven Interessenvertretung deutlich bemerkbar und eine Distanz zwischen Betriebsrat und Arbeitnehmerschaft ist verstärkt zu beobachten. In den Augen der Beschäftigten bleibt die Relevanz der Interessenvertretungen zwiespältig: Als aktive Promotoren oder Schutz bietende Instanz werden Betriebsräte nicht wahrgenommen; die Betriebsratsarbeit findet ihren Niederschlag lediglich indirekt, wie z. B. beim Aushandeln der Arbeitszeitmodelle, in ihren Beiträgen zu einem positiven Betriebsklima oder in den Vorstellungen der Projektbeschäftigten über Zeitnormen und Arbeitszeitgrenzen. Ebenso lassen sich kollektive Kulturen mit eigenen Identitäten in den Abteilungen oder Betriebsbereichen nur in Ansätzen erkennen. Das Fehlen einer Gegenkultur zur herrschenden Betriebskultur begünstigt den starken Trend zur Individualisierung von Aushandlungsprozessen.

In der Untersuchung fällt zudem die Diskrepanz auf zwischen der hohen Reflexionsfähigkeit in Bezug auf betriebliche Probleme und Konflikte und einem Konfliktumgangsstil, der durch starke Konfliktvermeidung charakterisiert ist. Konflikte sind generell negativ konnotiert und stören die Harmonie des Betriebsklimas, die von allen Beteiligten getragen wird. Neben der ausgeprägten Kommunikationskultur, die zur Klärung vieler Probleme beiträgt und einer männerdominierten Arbeitskultur, in der die aktive Konfliktauseinandersetzung wenig verbreitet ist, können zur Erklärung des einheitlichen Interessenhandelns Verhaltensmuster des beruflichen Habitus herangezogen werden. Angestellte in der IT-Branche setzen ihre Interessen vorwiegend mittels individueller Aushandlungsstrategien in der alltäglichen Kommunikation mit den Vorgesetzten durch. Dabei werden größere Veränderungen nicht aktiv angegangen, sondern es wird – in einer Mischung aus Hoffnung auf die Vernunft und Schicksalsergebenheit – darauf vertraut, dass sich Probleme zukünftig auflösen werden.

Individualisiertes Arbeitshandeln schwächt Formen der kollektiven Interessenvertretung

Folgt man der These von Wolf (1999), der zufolge Erwerbsarbeit als eine innerlich zerrissene soziale Institution notwendigerweise heteronome und autonome Elemente beinhaltet, die auf die Beschäftigten zurückwirken, so befinden sich Beschäftigte in einem grundsätzlichen Widerspruch zwischen den positiven Auswirkungen von Selbstgestaltung und Autonomie auf der einen Seite und Belastungen durch Zeitdruck und Prozesse der Entgrenzung auf der anderen Seite. Erwerbsorientierung, Ökonomisierung und Individualisierung verschieben die betrieblichen Machtverhältnisse zugunsten des Managements. Auch wenn die Aufwertung des Faktors Arbeit zu einer partiellen Positionsstärkung der Projektbeschäftigten führt, trägt die stärkere Übernahme betrieblicher Verantwortung (Co-Management) entscheidend zur Vergrößerung des Machtgefälles bei, indem betriebliche Notwendigkeiten nicht mehr in Frage gestellt werden. Die Verinnerlichung des betrieblichen Denkens führt dazu, dass sich Interessenhandeln der Beschäftigten und betriebliche Interessen stärker miteinander vermischen und damit den stark individualisierten Durchsetzungsstrategien der Beschäftigten quasi „den Boden unter den Füßen wegziehen“. Auf einer Skala der Interessenausrichtung, die von den beiden idealtypischen Grundmustern „diametral entgegengesetzte Interessen“ und „beitragsorientierte Haltung“ (d. h. weitgehend identischer Interessen) begrenzt wird (vgl. Boes/Trinks 2006), tendiert die Haltungen von Projektbeschäftigten stark in Richtung einer Deckungsgleichheit der Interessen. Wachsende Anteile von Primärmacht der

Beschäftigten – aufgrund der stärkeren Einbindung in die Arbeitsorganisation und steigenden Bedeutung von subjektiven Arbeitsanteilen – stehen „vergemeinschaftenden“ Betriebskulturen (Krell), habituellen Gewohnheiten und einem Mangel an kollektiven Formen der Interessendurchsetzung gegenüber. Der Doppelcharakter der Waren (Gebrauchswert und Wert) rief noch beim klassischen verberuflichten Arbeitnehmer eine widersprüchliche Struktur von Identifikation und Gleichgültigkeit der Beschäftigten im Verhältnis zu den Arbeitsbedingungen und zur eigenen Arbeitskraft hervor. Mit der Ausbreitung des Arbeitskraftunternehmers verschieben sich auch hier die Gewichtungen: Gleichgültigkeit oder Kritik gegenüber den betrieblichen Erfordernissen weichen einem unternehmerischen Denken, dem sich die gesamte Lebensführung mehr und mehr unterordnet. Damit bleibt die Antwort auf die Frage nach den Chancen und Risiken für die Beschäftigten widersprüchlich: Machtgewinne der Projektbeschäftigten durch Autonomie in der Arbeits(zeit)gestaltung sowie große Wertschätzung und Anerkennung durch Vorgesetzte werden durch gegenläufige Entwicklungen in der Arbeitsorganisation wie Zeitdruck, unflexible Arbeitszeiten sowie starke zeitliche und „gedankliche“ Vereinnahmung durch den Betrieb konterkariert, was die Autonomiegewinne wieder verringert.

Das Arbeitszeithandeln der Projektbeschäftigten differenziert sich aus und entwickelt infolge der Autonomiegewinne individuelle Stile. Dabei dominieren Typen des Zeitumgangs, in denen Erwerbs- und Leistungsorientierung zentrale Bestandteile sind, die die Ökonomisierung der Betriebe und die Selbstrationalisierung der Beschäftigten vorantreiben. Diese Bewegungen sind zwar durch Widersprüche und Ambivalenzen gekennzeichnet – etwa durch Gegenbewegungen zur Ökonomisierung –, dennoch zeichnet es sich ab, dass solche Individualisierungsprozesse zu einer Individualisierung von Risiken führen. Insbesondere die gesundheitlichen Belastungen durch flexible und entgrenzte Arbeitszeiten sowie die Schwierigkeiten, die eigene Work-Life-Balance gegenüber den Betriebsinteressen zu verteidigen, verweisen darauf, dass soziale bzw. betriebliche Folgekosten immer mehr den Individuen aufgebürdet werden. Insbesondere durch eine Entkopplung der Arbeitszeitorganisation von der Leistungs politik – wie in Betrieb D – wächst die Gefahr, dass die betrieblichen Arbeitszeiten maßlos werden und diese Maßlosigkeit infolge einer zunehmenden Erwerbsorientierung immer weniger in Frage gestellt wird. Auch könnte diese Entwicklung dazu führen, dass individueller Zeitwohlstand (Rinderspacher) immer stärker an die vorherrschenden ökonomischen Kategorien gekoppelt wird und qualitative Kriterien von Zeitwohlstand, die sich etwa im Berufshabitus wiederfinden, an Bedeutung verlieren. Mit der steigenden Erwerbsorientierung droht das private Leben noch weiter an Einfluss zu verlieren.

Die Angebote des Managements von größerer Autonomie und Partizipation stehen immer unter dem Vorbehalt der Ökonomie und der Aufrechterhaltung betrieblicher Herrschaft. Auf den Widerspruch zwischen wachsender Zeitsouveränität durch Selbstgestaltung und dem gefühlten Verlust von Autonomie und Kontrolle über das eigene Leben weist Rosa (2008) hin. Die neuen Optionen und Kontingenzen sich selbst steuernder Beschäftigter können in einen Fatalismus umschlagen, der mit einem Gefühl des „Dahintreibens“ verbunden ist. Der Zugriff auf die Wissens- und Qualifikationsressourcen der Beschäftigten bleibt vielfach ein instrumenteller: Kreativität und Selbstorganisation bleiben begrenzt durch betriebliche Zielvorgaben, Leistungsparameter und Rationalisierungsmöglichkeiten. Die Beschäftigten befinden sich in dem Dilemma, dass vom Unternehmen der Anspruch selbstbestimmter, kreativer Arbeit formuliert wird, gleichzeitig jedoch durch das Management eine ständige Einschränkung und Zurückweisung ihrer Interessen erfolgt. An die Arbeitskraft wird somit die Anforderung gestellt, die Herrschaftsansprüche des Managements – in Form von Selbstrationalisierung, Selbstorganisation usw. – freiwillig zu erfüllen, ohne dass jedoch die Bedingungen hierfür bereitgestellt würden. Mehrarbeit, zeitlich und räumlich entgrenztes Arbeiten und enge Zeitvorgaben durch die Kunden schaffen nicht etwa Raum für Kreativität, sondern verursachen im Gegenteil neue Belastungsrisiken. In dem Maße, in dem sich Formen der Selbstorganisation in Leitbildern verallgemeinern, werden jedoch die neuen Attribute

auch den Arbeitskräften zugewiesen und ihnen Prozesse der Selbstorganisation als normale Anforderung abverlangt. Der Konflikt zwischen ausschließenden Rahmenbedingungen und einschließenden Maßgaben (Selbstgestaltung, Autonomie usw.) ist eigentlich ein äußerer, der von den Beschäftigten jedoch verinnerlicht wird. Solange es den Beschäftigten nicht gelingt, Formen der Selbstorganisation zu reflektieren und stärker mit dem betrieblichen Interessenhandeln in Verbindung zu setzen, bleiben die Aussichten für eine politische Form der Selbsttätigkeit (vgl. Wolf 1999) gering. Vielfältige Formen einer zunehmenden Subjektivierung der Arbeit, die sich unter anderem in einer Differenzierung von Zeitungsstilen ausdrückt, werden durch betriebliche Kontrollstrategien so weit funktionalisiert, dass der damit verbundene potenzielle politische Zündstoff entschärft wird.

Die Ausweitung von Ungewissheitszonen in der Projektorganisation als Folge veränderter Beziehungen zwischen Beschäftigten und Vorgesetzten wird durch verschiedene Strategien der „Sicherung betrieblicher Erfordernisse“ wieder in Zonen der Gewissheit verwiesen. Insbesondere die festen Rahmenvorgaben sowie die Internalisierung ökonomischer Rationalitätsanforderungen durch die Beschäftigten begrenzen deren Handlungsspielräume und forcieren eine Erwerbs- und Leistungsorientierung, die die lebensweltlichen Ansprüche der Einzelnen weitgehend zurückdrängt und nur durch individuelle Zeitungsstile aufgefangen werden kann. Für die Akzeptanz betrieblicher Kontrollformen ist die Einbettung betrieblicher Rationalisierungsstrategien in das „betriebskulturelle Umfeld“ von großer Bedeutung. Aus dem Zusammenspiel von Betriebskulturen – mit ihren spezifischen Anerkennungs-, Leistungs- und Vertrauenskulturen – mit den habituell geprägten Orientierungen, Erwartungen und Haltungen der Projektbeschäftigten entwickeln sich jeweils Betriebsspezifika mit ihren eigenen Widersprüchen und Ambivalenzen. Am Beispiel unterschiedlicher betrieblicher Arbeitszeitstrategien konnten somit die individuellen Auswirkungen auf das Zeithandeln der Beschäftigten aufgezeigt werden. Verschiedene Rationalisierungsstrategien sind praktikabel, solange dabei die Reziprozitätserwartungen der Beschäftigten nicht enttäuscht werden. In dieser Untersuchung verdeutlicht das Beispiel des Betriebes mit dem restriktiven Arbeitszeitregime den Druck von Seiten der Beschäftigten auf das Arbeitszeitsystem. Vor dem Hintergrund von Arbeitszeitflexibilisierung, Individualisierung und Entgrenzung von Arbeit und Leben stellt die Ökonomisierung der Arbeitszeiten eine wesentliche Klammer dar, die Betriebs- und Beschäftigteninteressen verbindet. Gleichzeitig ist die Ökonomisierung der Motor, der die Etablierung einer neuen Dimension des Zeithandelns vorantreibt und unterschiedliche Zeitungsstile hervorbringt.

9.1.6 Zeittheoretische Implikationen

Auf der Ebene der soziologischen Theoriebildung konnte die vorliegende Arbeit die *Kategorie des Zeithandelns* und der darauf gegründeten Zeitungsstile weiter explizieren. Damit leistet diese Untersuchung einen Beitrag dazu, dass Zeithandeln für weitere Studien nutzbar zu machen. Für eine Mikroanalyse der Aushandlungsprozesse von Arbeitszeiten wurde hier auf eine Verknüpfung von Bourdieus Habituskonzept und dem Konzept der alltäglichen Lebensführung zurückgegriffen. Anknüpfend an Diskussionen um die Informatisierung und die Subjektivierung der Arbeit wurden verschiedene Aspekte von Autonomie und Heteronomie im konkreten Zeithandeln der Projektbeschäftigten analysiert. Der Anlass für die Fokussierung auf die Kategorie Zeithandeln sind zunehmende *Individualisierungsprozesse*, die auf den Bedeutungsverlust sozialer Zeitstrukturen und Zeitinstitutionen zurückzuführen sind. Insbesondere durch ökonomisch induzierte Prozesse der Entgrenzung geraten soziale Zeitinstitutionen unter Druck, was zu zeitlichen Verwerfungen auf verschiedenen Ebenen führt (vgl. Jurczyk/Voß 2000). Auch durch die permanente Dynamisierung von Handlungen auf verschiedenen sozialen Feldern wächst die Notwendigkeit einer aktiven Zeitsteuerung. Die Temporalisierung von Zeitstrukturen oder die „Verzeitlichung der Zeit“ ist eines der herausragenden Kennzeichen der Moderne (vgl. Rosa 2008). Unter den Bedingungen der Flexibilisierung und Entgrenzung individueller und gesellschaftlicher Zeitstruktu-

ren erodieren auch die Strukturen des Alltags immer stärker; dies konfrontiert die Individuen mit steigenden Anforderungen an ein aktives Zeithandeln (vgl. Jurczyk/Voß 2002). Hier konnte ein enormer Bedeutungszuwachs des Zeithandelns für Projektbeschäftigte festgestellt werden, der sich als ein weiterer Schub der Subjektivierung von Arbeit interpretieren lässt. Die Ausbildung komplexer Zeithandlungsstile und wachsender Zeitkompetenzen ist dabei Folge eines doppelseitigen Prozesses, in dem die komplexe Gestaltung der individuellen Zeitarrangements und steigende zeitliche Anforderungen der Arbeitswelt sich gegenseitig verstärken.

Eine Konsequenz der Aufwertung von Zeitthemen ist die stärkere Differenzierung der zeitlichen Aspekte des Handelns von Projektbeschäftigten. Subjekte unterscheiden ein Handeln in der Zeit, ein Handeln mit der Zeit sowie ein zeitbezogenes Handeln, welches auf der Metaebene die Zeitstrategien des Handelns reflektiert (vgl. Jürgens 2005). Auch das Zeiterleben und seine Rückbeziehung auf das Zeithandeln werden intensiver wahrgenommen als früher (vgl. Rosa 2008, Schöneck 2008). Unter den Bedingungen zunehmend indirekter Kontrollformen gerät auch das Zeithandeln stärker in den Fokus der Selbstgestaltung. Als Bestandteile der Selbstbeherrschung der Arbeitskräfte gewinnen auch Zeitkontrollen und Fertigkeiten im Umgang mit Zeittechniken und weitere Zeitkompetenzen stark an Bedeutung. Als Arbeitskraftunternehmer sehen sich Beschäftigte immer stärker mit der Notwendigkeit konfrontiert, eine individuelle Zeitökonomie zu entwickeln, die die Ressourcen der Subjekte schützt und die eigenen Qualitäten zur Entfaltung bringt. Damit wird das individuelle Zeithandeln zunehmend ökonomischen Effizienzkriterien unterworfen (vgl. Jurczyk/Voß 2000). Es besteht die Gefahr, dass diese ökonomische Handlungslogik von den Beschäftigten stark verinnerlicht wird. Diese Bedingungen sorgen dafür, dass sich betriebliche Zeiterfordernisse leichter gegenüber den Zeitinteressen der Beschäftigten durchsetzen können.

Zeithandeln und Zeitumgangsstile eignen sich als *Analysedimensionen*, um tiefere Einblicke in die Verhaltensstrukturen der Beschäftigten zu gewinnen und widersprüchliche und ambivalente Elemente im Arbeitshandeln von Projektbeschäftigten aufzuspüren. Diese Prozesse einer Individualisierung der Zeitgestaltung sowohl auf Ebene der betrieblichen Arbeitsorganisation als auch auf Ebene der alltäglichen Lebensgestaltung erfordern aus soziologietheoretischer Perspektive die Herausbildung einer eigenständigen Kategorie des Zeithandelns. Durch eine fundierte Begriffsbestimmung der zeitlichen Aspekte von Handeln wird die Kategorie des Zeithandelns in seiner Mehrdimensionalität der veränderten Wirklichkeit besser gerecht. Dabei werden verschiedene Zeitkonzepte integriert: das Konzept der alltäglichen Lebensführung, das Konzept des Zeitwohlstandes und das Konzept der Zeitarrangements. Die alltägliche Lebensführung stellt das Individuum in den Mittelpunkt der Betrachtung und ist vor allem an der chronologischen Betrachtung der verschiedenen Zeiten einer Person interessiert (vgl. Jurczyk/Rerrich 1993, Bolte 1995, Voß 1995, Kudera 1995). Im ökonomisch inspirierten Konzept des Zeitwohlstandes werden quantitative und qualitative Aspekte des Zeithandelns differenziert. In verschiedenen Dimensionen werden Aspekte der Dauer, der Zeitlage, der Rhythmisierung, der Synchronizität, der zeitlichen Logik sowie der Geschwindigkeit auf das individuelle und soziale Zeithandeln bezogen (vgl. Rinderspacher 2002). Betriebliche und individuelle Zeitarrangements schließlich setzen das Zeithandeln stärker in Beziehung zu den Rahmenbedingungen der Arbeitszeitgestaltung (vgl. Deutschmann 1985). Zeitregime und Arbeitszeitkulturen wirken sich auf das betriebliche Zeithandeln aus und unterscheiden sich in die objektive Dimension der Rahmenbedingungen und die subjektive Dimension der Mikrozeit des Arbeitshandelns (vgl. Böhle 1999). Auf einer weiteren Analyseebene ist es möglich, gemeinsame Zeitmuster zu identifizieren, die sich zu typischen Zeitumgangsstilen kristallisieren.

„Für eine ‚subjektorientierte‘ Perspektive auf Zeit, die auf den Vermittlungszusammenhang von sozial objektivierter mit subjektiver Zeit abzielt, spricht m. E. vor allem, daß mit ihr soziologisch *dynamisch* und *differenziert* argumentiert werden kann: Sie kann die Entstehung von Neuem, die Gestaltbarkeit von Zeit, die Wirksamkeit und ‚Härte‘ zeitlicher Institutionen sowie die erhebliche empirische Vielfalt von Zeit in

den Blick bekommen und interpretieren. Der entscheidende Nutzen der ‚Subjektorientierung‘ besteht darin, eine konkrete, aktuelle und theoretisch fundierte Soziologie zu ermöglichen, die die Perspektive der Akteure miteinbezieht, ohne die Macht des ‚Sozialen‘ zu verkennen.“ (Jurczyk 1997: 180, Hervorhebungen im Original)

Durch die *empirische Analyse* der im Sample vorgefundenen Zeithandlungen und des Zeitumgangs konnte eine Reihe von Präzisierungen der Kategorie Zeithandeln vorgenommen werden. Insbesondere die Auseinandersetzung mit verschiedenen Dimensionen dieser Kategorie führte zu einer Ausdifferenzierung von zeitlichen Orientierungen, motivationalen Aspekten, Modi der Zeitorientierung, unterschiedlichen Geschwindigkeiten und Steuerungselementen im Zeitumgang von Beschäftigten. Die beiden wesentlichen *zeitlichen Grundorientierungen* der untersuchten Projektbeschäftigten sind eine lebensweltliche Orientierung mit starker Trennung von Arbeit und Leben oder eine Erwerbsarbeitsorientierung, die zu Entgrenzungen führen kann. Unabhängig von diesen Grundorientierungen konnte ein weiterer fundamentaler Unterschied in der Haltung zur Zeit festgestellt werden: Beschäftigte sind entweder auf eine flexible Zeitgestaltung ausgerichtet oder bevorzugen zeitliche Standards und Begrenzungen, um sich zu orientieren. Zudem können unterschiedliche *motivationale Aspekte* im Zeithandeln unterschieden werden. Je nach Typus der Arbeitskraftverausgabung wählen Beschäftigte mit einer starken Leistungsorientierung bzw. einer Neigung zur Leistungssicherung verschiedene Strategien in ihrem Zeithandeln. Unabhängig von letztgenannter Dimension spielt auch der *Modus der Zeitorientierung* eine wichtige Rolle für das Zeithandeln: Hier steht eine aktive Strukturierung der Zeit einem passiven Einlassen auf Zeitstrukturen und Zeitrhythmen gegenüber. Auch die Art der eigenen *Zeitsteuerung* im Kontext der betrieblichen Arbeitszeitgestaltung hat Einfluss auf das individuelle Zeithandeln. Im Spannungsverhältnis von Autonomie und Heteronomie lassen sich unterschiedliche Durchsetzungsstrategien ausmachen, die wiederum verschiedene Konfliktumgangsstile nach sich ziehen. Schließlich kann eine Dimension der *Dynamik* im Zeitumgang unterschieden werden. Hier stehen sich Formen der Beschleunigung und der Verlangsamung gegenüber.

Auf Grundlage dieser Systematisierung konnten unterschiedliche Typen des Zeitumgangs herausgearbeitet werden, die wichtige Erkenntnisse über den Zusammenhang von individueller und betrieblicher Arbeitszeitgestaltung liefern. Damit steht der wissenschaftlichen Analyse ein weiteres Instrument zur Verfügung, um der Aufwertung und der gestiegenen Komplexität der Kategorie Zeit in der allgemeinen Wahrnehmung, im Denken und Handeln der Menschen gerecht zu werden. Das Konzept des Zeithandelns lenkt den Fokus auf individuelle Strukturierungen, ohne dabei die sozialen Einbettungen und Voraussetzungen aus dem Blick zu verlieren (vgl. Hielscher 2006).

9.2 Anforderungen an betriebliche Interessenvertretungen und Gewerkschaften

Die Analyse von Zeitumgangsstilen der Beschäftigten in Betrieben der IT-Branche hat deutlich gemacht, dass kollektive Interessenvertretungen und Gewerkschaften vor besonderen Herausforderungen stehen. In den Interviews mit Projektbeschäftigten fiel besonders auf, dass die jeweiligen Betriebsräte in einem wichtigen Feld der Mitbestimmung kaum wahrgenommen wurden.

Betriebsräte

Dieses Ergebnis wird auch in anderen Studien bestätigt (vgl. Bolte 2008).²¹⁵ Interessenvertretungen haben Schwierigkeiten, sich auf die Bedingungen der Branche einzustellen, und nur vereinzelt lassen sich neue Ansätze der Betriebsratsarbeit erkennen. Das betrifft einerseits Formen der Vernetzung von Interessenvertretungen, um Dialogräume zu schaffen sowie Informationen und Unterstützung zu organisieren und andererseits eine effiziente, professionelle Organisation der Interessenvertretungsarbeit (vgl. Minssen/Riese 2007, Martens 2006, Verdi 2008). Weitere Studien belegen, dass Beschäftigte in IT-Betrieben häufig auf ihre Mitbestimmungsrechte verzichten (vgl. Ahlers/Trautwein-Kalms 2002, Martens 2003, 2006, Boes/Trinks 2006, Helfen/Krüger 2002). Diese Tendenzen sind allerdings in den verschiedenen Angestelltenmilieus unterschiedlich stark ausgeprägt (vgl. Wagner 2010). In der IT-Branche kommen Auszubildende kaum in Kontakt mit Gewerkschaften. Der für andere Bereiche selbstverständliche Umgang mit Interessenvertretungen ist nicht üblich, was die kulturelle Kluft zwischen Wissensarbeitern und Gewerkschaft vergrößert (vgl. Vester u. a. 2006).

Betriebliche Interessenvertretungen werden angesichts von Entgrenzungsprozessen durch eine „Drei-Zangen-Bewegung“ (Deiß/Heidling 2001) gefangen gehalten: Auf Unternehmensebene verschieben sich infolge von Reorganisationsprozessen die Unternehmensgrenzen (vgl. Funder 2000); durch Erosion der Interessenvertretungsstrukturen verschwinden die traditionellen Bindungen an die Beschäftigten; schließlich tragen betriebliche Strategien der Dezentralisierung und Vermarktlichung zu einer Schwächung der Kollektivstrukturen bei (vgl. Kratzer 2001).²¹⁶ Partizipative Managementstrategien und eine stärkere Autonomie der Beschäftigten in der Arbeitsorganisation haben zur Folge, dass sich der Schwerpunkt im Spannungsverhältnis von individuellem und kollektivem Interessenhandeln deutlich zum individuellen Pol hin verschiebt.²¹⁷ Darauf reagieren Betriebs- und Personalräte zunehmend in Form von „subjektorientierter Gewerkschaftsarbeit“ (Trautwein-Kalms 1995). Kleingruppen, Zielgruppenorientierung und dezentrale Verhandlungen in Projekten könnten neue Formen kollektiver Interessenvertretung entstehen lassen, wichtige Impulse für eine Dynamisierung des Systems der Interessenvertretung liefern und damit eine Diskussionen um die Demokratie im Betrieb wiederbeleben.

Wollen sie nicht auf die Funktion einer Arbeitszeitpolizei reduziert werden, sind Interessenvertretungen gezwungen, ihr Verständnis von Betriebsratsarbeit zu hinterfragen (vgl. Artus u. a. 2006). Kritik an ihrer traditionellen Vertretungspraxis führt dazu, dass sich neue Rollenbilder der Betriebsrats Tätigkeit entwickeln (vgl. Lehdorff/Wagner 2004). Bei der Einführung von Vertrauensarbeitszeit konnten Interessenvertreter/-innen die Rolle von Moderatoren und Moderatorinnen übernehmen. In Diskursen

²¹⁵ „Für die übergroße Mehrheit der interviewten Beschäftigten, die innerhalb von entgrenzten betrieblichen Rahmenbedingungen beschäftigt sind, haben Gewerkschaften und auch Betriebsräte für die alltägliche Organisation der Arbeit in inhaltlicher und zeitlicher Hinsicht keine Relevanz. Stattdessen herrscht das Leitbild des mündigen Beschäftigten vor, der selbst für seine Rechte eintreten kann und sollte.“ (Bolte 2008: 277)

²¹⁶ Auch wird der traditionelle Politikansatz der Gewerkschaften mit der Betonung von Stellvertreterpolitik als Auslaufmodell kritisiert, weil es individuelle Bedürfnislagen der Beschäftigten vernachlässige (vgl. Sauer 2004, Schroeder/Weßels 2003).

²¹⁷ „Es ist kaum auszuschließen, daß mit der Ausbreitung von Wissensarbeit das etablierte duale Modell kollektiver Interessenvertretung erodiert und sich mit der Wissensarbeit ein Individualmodell der Interessenregulation durchsetzt, das sich durch einen weitgehenden Verzicht auf kollektive Regelungen auszeichnet.“ (Kalkowski/Helmer 2004: 21)

zu normativen Vorstellungen und Guter Arbeit oder über Autonomie, Anerkennung und Kommunikation, treten Betriebsräte als Agenten eines kulturellen Wandels in Erscheinung (vgl. Böhm u. a. 2004).

Gewerkschaften

Höher qualifizierte Angestellte stehen als besondere Beschäftigtengruppe im Fokus der Gewerkschaften. Die Bedeutung dieser Beschäftigtengruppe im Organisationsbereich der IG Metall macht sich unter anderem daran fest, dass sie inzwischen die Mehrzahl der Beschäftigten stellt. Angestellte mit akademischen Abschlüssen sind eine wachsende Gruppe im Angestelltenbereich. Dieser langfristige Trend ist bereits seit den 1950er Jahren festzustellen (vgl. Geißler 2008). Die un- und angelernten Beschäftigten haben allerdings den höheren gewerkschaftlichen Organisationsgrad (40 Prozent), dagegen beträgt der Anteil der Angestellten seit etlichen Jahren gleichbleibend 17 Prozent (vgl. Huber 2003). Die gewerkschaftliche Organisation steht aufgrund der Heterogenität ihrer Mitglieder vor dem grundlegenden Dilemma, die sozial benachteiligten Beschäftigtengruppen absichern zu müssen und die qualifizierten Angestellten gleichzeitig nicht vernachlässigen zu dürfen.²¹⁸ Während im gewerblichen Bereich kollektive Schutzmaßnahmen für Beschäftigte weiterhin von Bedeutung sind und der Betriebsrat eine wichtige betriebliche Institution darstellt, vertrauen Angestellte stärker auf individuelle Strategien.

„Eher ist die Frage der Interessenvertretung als eine *Leerstelle* in der Auseinandersetzung der Angestellten mit ihren Erwerbsbedingungen zu bestimmen: Die meisten von ihnen umgehen eine genauere Klärung. Zugleich nutzen sie an vielen Stellen Strukturen und Schutzzonen, die Betriebsrat und Gewerkschaften durchgesetzt (und verteidigt) haben – ohne sich diesen Zusammenhang im Einzelnen bewusst zu machen.“ (Pongratz/Voß 2003: 179, Hervorhebung im Original)

Gewerkschaften stehen deshalb vor der Aufgabe, sich auf veränderte Bedürfnisse und soziale Haltungen der verschiedenen Arbeitnehmerfraktionen einzustellen. Die sehr unterschiedlichen Arbeitnehmerfraktionen in unterschiedlichen Milieus machen eine zielgenaue „kulturabhängige“ Ansprache und Betreuung durch die Gewerkschaften notwendig (vgl. Vester/Teiwes-Kügler 2006).²¹⁹ Dabei laufen die Gewerkschaften Gefahr, sich als Institution selbst ins Abseits zu manövrieren, wenn sie zu holzschnittartig über die unterschiedlichen Interessenlagen verschiedener Beschäftigtengruppen hinweggehen (vgl. Drinkuth 2007). Ein weiteres Problem der Interessenvertretung von Angestellten, und besonders von Wissensarbeitern und Wissensarbeiterinnen, besteht in der generell mangelhaften Artikulierung von Konflikten (vgl. Pernicka u. a. 2010, Denker 1998). Auch in der vorliegenden Untersuchung ist zu konstatieren, dass Probleme oder „heiße Eisen“ von technischen Experten und Expertinnen selten direkt und offen angesprochen werden. Es gehört zum guten Ton, Interessenkonflikte auf zivilisierte Weise auszutragen, was aber oft mit klaglosem Hinnehmen von Missständen verwechselt wird.²²⁰

Darüber hinaus sind auch gegenläufige Tendenzen im Verhältnis bestimmter Beschäftigtengruppen zur Gewerkschaft zu beobachten. Einerseits sind zwischen den klassischen Arbeitnehmerfraktionen – den Facharbeitern und Facharbeiterinnen – und ihrer Gewerkschaft Prozesse der Distanzierung zu beobachten (vgl. Gerst 2003, Vester u. a. 2007). Gleichzeitig lassen sich im Angestelltenbereich Ten-

²¹⁸ „Die nach unten Ausgegrenzten, [...] sind gesellschaftlich zersplittert und damit schwer organisierbar, die von oben her sich Abgrenzenden – die mit dem kulturellen Kapital des knappen Expertenwissens ausgestatteten Angehörigen der professionellen Mittelklassen – empfinden sich aus Eigeninteresse als nicht organisierbedürftig.“ (Kadritzke 2000: 797, Hervorhebungen im Original)

²¹⁹ „Es ist daher überlebenswichtig für die Gewerkschaften, für jede Mitglieds- und Zielgruppe nicht nur die Lohn- und Leistungsbedingungen zu kennen, sondern auch die Denk- und Ausdrucksweisen, die Umgangs- und Geschmacksformen, die Weltbilder und die Vorstellungen von sozialer Gerechtigkeit, kurz den Habitus.“ (Vester u. a. 2007: 99)

²²⁰ „Die Betriebsräte stehen vor dem Dilemma daß die Betroffenen sich zwar über die Arbeits- und Leistungsbedingungen, insbesondere fehlende Zeitpuffer und die mangelnden Qualifizierungsmöglichkeiten, beklagen, aber keine aktive Gegenwehr zur Unterstützung von Regelungsansätzen leisten.“ (Denker 1998: 72)

denzen einer „Re-Kollektivierung“ von gruppenspezifischen Haltungen und Orientierungen infolge von Statusabstiegen feststellen. Diese denken und handeln in Krisensituationen stärker „arbeiternehmerisch“ (vgl. Vester u. a. 2007: 96, Boes 2006, Hien 2008, Martens 2006). Andererseits zeigen sich selbst im Bereich der gewerblichen Arbeiter/-innen Formen eines unternehmerischen Denkens, die individuelle Interessen nach Aufwertung der Arbeitstätigkeiten und Rationalisierungen im Interesse des Betriebes miteinander verbinden.

„Gleichzeitig schwindet das Lohnarbeiterbewusstsein in dem Maße, in dem sich die Gruppenmitglieder für das Leistungsergebnis persönlich verantwortlich fühlen. (Gerst 2003: 85)

Traditionelle Gräben zwischen den Gewerkschaften und verschiedenen Milieus von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen lassen sich durch eine intensivere Betriebsratsarbeit vor Ort überwinden. Über konkrete Angebote, Qualifizierungsmaßnahmen oder Arbeitszeitinitiativen lassen sich Konfliktthemen besser identifizieren und im Sinne der Werbung und Mobilisierung für die Gewerkschaften nutzen (vgl. Vester u. a. 2006, Denker 1998). Ein deutlich verbessertes Angebot von Gewerkschaften für Wissensarbeiter/-innen durch individuelle Beratungs- und Dienstleistungen zu den Themenbereichen Aus- und Weiterbildung, Altersvorsorge und Gesundheit und Netzwerkbildung fördert die Arbeitsfähigkeit von Wissensarbeitern und Wissensarbeiterinnen sowie (vgl. Kalkowski/Mickler 2005). Ein vielversprechender Ansatz für die Gewerkschaften könnte es sein, die Widersprüche der neuen Autonomie deutlicher zu betonen (vgl. Kratzer 2003). Das Einfordern von mehr Partizipation biete die Gelegenheit, die Begrenzungen durch die Arbeitsorganisation deutlicher hervortreten zu lassen. Da die Arbeitsorganisation substantiell auf die Zustimmung der Beschäftigten angewiesen ist, kann ein mögliches Scheitern der Selbstgestaltung zu einer stärkeren Politisierung führen.²²¹

Arbeitszeitpolitik

Neue Formen der Arbeitsorganisation haben eine Neubestimmung der Arbeitszeitpolitik zur Folge (vgl. Becker/Wiedemeyer 2001). Durch die *Entkoppelung von Leistungs- und Arbeitszeitorganisation* entfallen wichtige Bezugspunkte für die Leistungsbewertung der Arbeitskräfte (vgl. Bender 1997). Daher droht bei einer autonomen Arbeitszeitsteuerung durch die Beschäftigten ein unkontrollierter, ungebremster Leistungseinsatz der Arbeitskräfte. Wenn zwischen Arbeitszeitverlängerung und Arbeitsintensivierung ausgewählt werden muss, entscheiden sich viele Beschäftigte für eine Zeitverlängerung und die Nichtbeachtung von gesetzlichen, tariflichen oder betrieblichen Grenzen. Zunehmender Leistungsdruck, steigende Gesundheitsrisiken und sinkende Lebensqualität (Vereinbarkeitsprobleme) sind Folgen dieser Entwicklung (vgl. Sauer 2004, Lang 2001). Deshalb werden in der arbeitspolitischen Debatte um die Entgrenzung von ‚Arbeit und Leben‘ neue Grenzziehungen gefordert, um den wachsenden Bedarf an kollektiven Normen institutionell abzusichern und gleichzeitig Instrumente zu deren Quantifizierung zu entwickeln (vgl. Kratzer 2003)²²². So richten sich die Überlegungen in der IG Metall wie auch in anderen Einzelgewerkschaften auf neue Regulierungsmodalitäten, die dem Bedürfnis der Beschäftigten nach größerer Autonomie gerecht werden sollen. Daraus leiten sich neue Prioritäten für die Arbeitszeitgestaltung ab: Der Stellenwert individueller Wahlmöglichkeiten soll höher bewertet werden. Differenzierungen zwischen den Beschäftigtengruppen sollen tariflich besser abgesichert werden und dafür sorgen, dass individuelle

²²¹ „Nimmt man die geäußerten Vorstellungen der Gesprächspartner ernst – und unterstellt ihnen nicht gleich Selbsttäuschung – dann heißt Verschränkung von Arbeit und Leben in einem solchen positiv verstandenen Sinne ja auch und gerade die *De-Kommodifizierung von Arbeitskraft innerhalb der Arbeitssphäre*, die in den subjektiven Ansprüchen an die Qualität der eigenen Arbeit, an Sinn und Entfaltung, an soziale Teilhabe am Arbeitsleben u. a. zum Ausdruck kommt.“ (Kratzer 2003: 267, Hervorhebung im Original)

²²² „Zum anderen aber, und das ist eine neuartige Herausforderung gestaltungsorientierter Arbeitspolitik, müssen kollektive Standards institutionell verankert und objektiv messbar, dürfen aber nicht standardisiert sein.“ (Kratzer 2003: 265, Hervorhebung im Original)

Differenzierungen in kollektiven Arbeitszeitregelungen integriert werden. Schließlich soll größerer Wert auf die Erfassung von Arbeitszeiten gelegt werden, um Verlängerungen der Arbeitszeit zu begrenzen. Ebenso sollen Arbeitszeitintensivierungen in den Fokus genommen werden, um Überforderungen der Beschäftigten zu reduzieren (vgl. Lang 2001).

Neben den leistungspolitischen Konsequenzen ergeben sich neue Herausforderungen für die *betriebliche Gesundheitspolitik*. Aus den besonderen Problemlagen von Beschäftigten in innovativen Organisationsformen lassen sich spezifische Folgerungen für einen neuen betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz ableiten (vgl. Dunkel u. a. 2010, Ahlers 2010, Kratzer/Dunkel 2009, Hien 2008, Boes u. a. 2008). In den wissenschaftlichen Debatten wird für eine Neubelebung bzw. Intensivierung der betrieblichen Gesundheitsförderung für diese Beschäftigtengruppe plädiert (vgl. Dunkel u. a. 2010). Dabei steht die Aufklärung über psychische Belastungen ganz oben auf der Agenda. Eine Auseinandersetzung mit den Ursachen von Stress und der Stressreduzierung – z. B. durch eine „Defragmentierung“ (Gerlmaier u. a. 2010) zerstückelter Zeitstrukturen – könnte dazu beitragen, die Perspektive der Beschäftigten wieder in den Vordergrund zu rücken (vgl. Ahlers 2003). Weiter könnten durch eine Neubelebung kollektiver Handlungsstrategien Probleme der Individualisierung reduziert werden (vgl. Dunkel u. a. 2010).²²³

Schließlich bieten Prozesse der Individualisierung auch Chancen für eine Neuausrichtung der *Tarifpolitik* (vgl. Bispinck/Schulten 2009). Um die Ausdifferenzierung der Arbeitszeiten tarifpolitisch abzufedern, wird von verschiedenen Autoren und Autorinnen vorgeschlagen, die individuellen Kontrollmöglichkeiten der Arbeitszeiten durch tarifvertragliche Normen zu stärken (vgl. Lehdorff/Wagner 2004). Über die Zustimmungspflicht zu Tarifabweichungen und anderen Prozessverfahren können auf Betriebsebene die Flexibilität wieder kanalisiert und „Leitplanken“ eingebaut werden, die Sicherheit und Flexibilität vermitteln (vgl. Haipeter/Lehdorff 2004). Auf diese Weise ließen sich intelligente Stellschrauben einer Arbeitszeitgestaltung einführen, die mittels tarifpolitischer Instrumente die Probleme der Organisation nicht auf der persönlichen Ebene der Betroffenen belässt (vgl. Haipeter/Lehdorff 2004, Hamm 2002).²²⁴

„Je mehr die Bedeutung eines flexiblen Arbeitszeitmanagements in den Betrieben wächst, desto wichtiger wird das eigenverantwortliche Arbeitszeithandeln der Beschäftigten und desto stärker sind die Betriebsräte politisch gefordert. Viele Betriebsräte haben eine hohe arbeitszeitpolitische Kompetenz entwickelt, und Millionen von Beschäftigten nutzen selbstbewusst ihre Arbeitszeitkonten für die Organisation der eigenen Arbeitszeit.“ (Lehdorff/Wagner 2004: 67f)

Schließlich bietet sich die Diskussion um neue Anforderungen an die Arbeitskräfte dafür an, arbeitszeitpolitische Themen in einem „neuen Gesellschaftsvertrag“ (Hildebrandt 2006) zu verhandeln. Der Abbau sozialrechtlicher Diskriminierungen von Teilzeit, die gesetzliche Flankierung beschäftigungsorientierter Formen kollektiver Arbeitszeitverkürzung und die Einschränkung von Mehrarbeit ließen sich öffentlichkeitswirksam thematisieren (vgl. Schumann 2008)²²⁵. Auch die Entwicklung neuer Leitbilder, wie etwa dem des „Guten Lebens“, könnte dazu beitragen, Brücken zwischen Arbeitszeit-, Familien-, Gesundheits-, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik zu schlagen. Insbesondere mit der Thematisierung der individuellen Work-Life-Balance ließen sich Arbeitszeitforderungen verbinden, die auf eine gerechtere und egalitäre Aufgabenteilung zwischen den Geschlechtern hinauslaufen (Klenner 2009, Klenner/Pfahl

²²³ Hier wird vorgeschlagen, die Folgen widersprüchlicher Arbeitsanforderungen durch Reflexionsprozesse der Beschäftigten sichtbar zu machen. Auch durch Weiterbildungsmaßnahmen könnten solche Kompetenzen erworben werden. Die Implementierung eines partizipativen Gesundheitsmanagements könnte zu einer ausgewogenen Balance zwischen Verhaltens- und Verhältnisprävention beitragen (vgl. Georg/Peter 2007).

²²⁴ „Gefragt ist die Entwicklung betriebs- und individuenbezogener Regularien und kommunikativer Praktiken und Prozesse wie etwa der kollektiven Selbstreflexion, die einer anderen Logik folgen als Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen.“ (Hildebrandt u. a. 2001: 339)

²²⁵ Schumann spricht sich für eine Wiederbelebung der gewerkschaftlichen Arbeitspolitik aus.

2008). Die Entwicklung einer neuen Arbeitszeitkultur böte die Möglichkeit, Fürsorgetätigkeiten gesellschaftlich aufzuwerten und mit der „Unkultur“ langer Arbeitszeiten zu brechen (vgl. Sachverständigenkommission der Bundesregierung 2011).

„Bleibt die Erwerbsarbeit unangetastet, besteht die Gefahr, dass die Maßnahmen in erster Linie dazu beitragen, dass der ‚Rest des Lebens‘ immer effizienter um die Erwerbsarbeit herum organisiert wird.“ (Janczyk 2009: 233)

Gerade in der IT-Branche, in der die Differenzen zwischen Frauen und Männern in Bezug auf Arbeits- und Familienorientierungen besonders groß sind (vgl. Schraps 2007²²⁶, Funder u. a. 2006, Denker 1998²²⁷), ist m. E. eine aktive Arbeitszeitpolitik vonnöten, um auf eine geschlechtergerechte Arbeitszeitverteilung hinzuwirken und gleichzeitig die Chancen größerer Autonomie in der Arbeitszeitgestaltung aufzugreifen.

²²⁶ „Die Integration der Lebenssphären hat für die Frauen eine wesentlich höhere Relevanz als für die Männer: Sie denken nicht nur häufiger über Integrationsziele nach, solange sie kinderlos sind, sondern sie realisieren sie auch, sobald Kinder da sind. Für die Männer sind Integrationsziele dagegen nur von untergeordneter Bedeutung: 82 Prozent von ihnen nennen keine diesbezüglichen Zukunftsvorstellungen, keiner von ihnen hat Integrationsziele realisiert.“ (Schraps 2007: 227)

²²⁷ „Es verwundert deshalb nicht, daß Frauen in Projektteams eher die Ausnahme sind. [...] Die Realität von Projektarbeit mit ihren teilweise unkalkulierbaren und extrem arbeitsintensiven Phasen verdrängt Frauen offenbar trotzdem weitgehend aus diesem Arbeitssegment.“ (Denker 1998: 57)

10. Anhang

Abkürzungen

u. a.:	und andere
IG:	Industriegewerkschaft
MBO:	Management by Objectives
m. E.:	meines Erachtens
Verdi:	Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft
vgl.	vergleiche
z. B.	zum Beispiel
[Anmerkung, F. M.]	Kommentar des Verfassers in eckigen Klammern
[sic!]	wirklich so im Original

Interviewformate

In den Zitaten der befragten Projektbeschäftigten wurden folgende Festlegungen vorgenommen:

(.)	längere Pause im Interview
(..)	sehr lange Pause im Interview
(lacht)	Kommentare und Äußerungen der Interviewpartner/-innen
/lacht/	Kommentare und Äußerungen des Autors

Die Nummern nach den Interviewzitaten beziehen sich jeweils auf die erste Zeile der Interviewabschrift. In den Kapiteln, in denen die Quelle eindeutig einer/einem Interviewten zuzuordnen sind, erfolgt lediglich die Zeilennummer ohne Namensangabe.

Verzeichnis der Abbildungen

Abbildung 1 Vergleich der Typen Leistungsoptimierung und Leistungssicherung.....	113
Abbildung 2 Merkmale der Objektivierung und der Subjektivierung von Arbeit	165
Abbildung 3: Codeliste für die Auswertung.....	174
Abbildung 4: Sampleübersicht	184
Abbildung 5: Überblick soziale Grundmerkmale der Sampleauswahl	185
Abbildung 6: Dimensionen des Zeitumgangs	191

Literaturverzeichnis

- Abel, Jörg; Ittermann, Peter (2006): Formen der Arbeitsregulierung in der New Economy. Strukturen und Wirksamkeit von Beschäftigtenpartizipation in Neue-Medien-Unternehmen. In: Artus, Ingrid; Böhm, Sabine; Lücking, Stefan; Trinczek, Rainer (Hg.): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen. Frankfurt am Main, S. 197–222.
- Aglietta, Michel (1982): A theory of capitalist regulation. The US experience. Melbourne.
- Ahlers, Elke (2003): Arbeitsbedingungen, Leistungsdruck, Gesundheit am Arbeitsplatz. BMBF-Projekt: Dienst-Leistung(s)-Arbeit, WSI-Betriebs- und Personalrätebefragungen (WSI discussion paper, 112). Düsseldorf.
- Ahlers, Elke (2010): Arbeitsbedingungen von Beschäftigten in Betrieben mit ergebnisorientiert gesteuerten Arbeitsformen. In: WSI-Mitteilungen 63 (7), S. 350–356.
- Ahlers, Elke; Brüssig, Martin (2004): Gesundheitsbelastungen und Prävention am Arbeitsplatz. WSI-Betriebsrätebefragung 2004. In: WSI-Mitteilungen 57 (11), S. 617–624.
- Ahlers, Elke; Trautwein-Kalms, Gudrun (2002): Entwicklung von Arbeit und Leistung in IT-Unternehmen. Betriebsrats-Informationen aus erster Hand (Edition der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 62). Düsseldorf.
- Aichholzer, Georg; Flecker, Jörg; Schienstock, Gerd (1989): Ungewissheit und Politik in betrieblichen Rationalisierungsprozessen. In: Aichholzer, Georg; Schienstock, Gerd (Hg.): Arbeitsbeziehungen im technischen Wandel. Neue Konfliktlinien und Konsensstrukturen. Berlin, S. 43–69.
- Alt Vater, Elmar; Mahnkopf, Birgit (2000): „New Economy“ – nichts Neues unter dem Mond? In: WSI-Mitteilungen, 2000 (12), S. 770–778.
- Angelika Koch (2008): Allzeitverfügbar? Rechtsansprüche auf Teilzeit in der betrieblichen Praxis bei Hochqualifizierten mit Kindern. Münster.
- Anger, Silke (2006): Zur Vergütung von Überstunden in Deutschland. Unbezahlte Mehrarbeit auf dem Vormarsch. In: DIW-Wochenbericht (15-16), S. 189–196.
- Apitzsch, Birgit (2010): Flexible Beschäftigung, neue Abhängigkeiten. Projektarbeitsmärkte und ihre Auswirkungen auf Lebensverläufe. Frankfurt am Main; New York.
- Arbeitnehmerkammer Bremen (Hg.) (2003): Betriebliche Gesundheitsförderung. Info-Brief Nr. 5. Bremen.
- Arbeitnehmerkammer Bremen (Hg.) (2009): Mehr arbeiten - weniger leben? Auswirkungen von Arbeitszeitverlängerung auf die Lebenswelt. Bremen.
- Argyris, Chris (1998): Empowerment. The Emperor's new clothes. In: Harvard Business Review (5-6), S. 98–105.
- Artus, Ingrid; Böhm, Sabine; Lücking, Stefan; Trinczek, Rainer (Hg.) (2006): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen. Frankfurt am Main.
- Artus, Ingrid; Trinczek, Rainer; Schmidt, Rudi (Hg.) (2004): Über Arbeit, Interessen und andere Dinge. Phänomene, Strukturen und Akteure im modernen Kapitalismus. 1. Aufl. München.
- Atteslander, Peter (1969): Methoden der empirischen Sozialforschung (Sammlung Göschen). Berlin.
- Aulenbacher, Brigitte (2005): Zeitdiagnostik im Nachvollzug der Rationalisierung. Die besondere Berücksichtigung von Geschlecht und die Perspektiven der Debatte zur Subjektivierung von Arbeit. In: Arbeitsgruppe SubArO (Hg.): Ökonomie der Subjektivität, Subjektivität der Ökonomie (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 60). Berlin, S. 253–276.

- Ayan, Türkan; Gerlmaier, Anja; Kockskämper, Stefanie; Reick Christine; Kastner, Michael (2001): Neue Selbständigkeit in Organisationen. Formen neuer Selbständigkeit im empirischen Feld. Universität Dortmund. Dortmund.
- Baethge**, Martin (1991): Arbeit, Vergesellschaftung, Identität. Zur zunehmenden normativen Subjektivität der Arbeit. In: Soziale Welt (1), S. 6–19.
- Baethge, Martin (2000): Der unendlich lange Abschied vom Industrialismus und die Zukunft der Dienstleistungsbeschäftigung. In: WSI-Mitteilungen (3), S. 149–156.
- Baethge, Martin (2004): Ordnung der Arbeit – Ordnung des Wissens. Wandel und Widersprüche im betrieblichen Umgang mit Humanressourcen (SOFI-Mitteilungen, 32). Göttingen.
- Baethge, Martin; Denkinger, Joachim; Kadritzke, Ulf (Hg.) (1995): Das Führungskräfte-Dilemma. Manager und industrielle Experten zwischen Unternehmen und Lebenswelt (Eine Veröffentlichung des Soziologischen Forschungsinstituts Göttingen, SOFI). Frankfurt am Main; New York.
- Baethge, Martin; Oberbeck, Herbert (1986): Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung. Frankfurt am Main.
- Bartelheimer, Peter (2011): Unsichere Erwerbsbeteiligung und Prekarität. In: WSI-Mitteilungen 64 (8), S. 386–393.
- Bauer, Frank (2001): Kann das neue Teilzeit- und Befristungsgesetz die Geschlechterdiskriminierung aufbrechen? In: WSI-Mitteilungen 54 (8), S. 508–513.
- Bauer, Frank; Groß, Hermann (2005): Betriebszeiten in Europa. In: Flexible Zeiten in der Arbeitswelt, S. 354–374.
- Bauer, Frank; Groß, Hermann (2006): Betriebszeiten in Europa. Wo stehen die deutschen Betriebe? In: WSI-Mitteilungen 59 (6), S. 314–320.
- Bauer, Frank; Groß, Hermann; Lehmann, Klaudia; Munz, Eva (2004): Arbeitszeit 2003. Arbeitszeitgestaltung Arbeitsorganisation und Tätigkeitsprofile (Bericht, 70). Köln.
- Bauer, Frank; Groß, Hermann; Oliver, Gwen; Sieglen, Georg; Smith, Mark J. (2006): Zeitverwendung und Vereinbarung von Beruf und Familie. Deutsch-Britische Stiftung für das Studium der Industriegesellschaft und Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.
- Baukrowitz, Andrea (2006): Informatisierung der Arbeit - Gesellschaft im Umbruch. Berlin.
- Baukrowitz, Andrea; Boes, Andreas (2002): Weiterbildung in der IT-Industrie. In: WSI-Mitteilungen (1), S. 10–18.
- Baukrowitz, Andrea; Boes, Andreas; Schmiede, Rudi (2000): Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Referat zum Abschlussworkshop des Forschungsprojekts ARB-IT. Darmstadt.
- Baukrowitz, Andrea; Boes, Andreas; Schmiede, Rudi (2001): Die Entwicklung der Arbeit aus der Perspektive ihrer Informatisierung. In: Matuschek, Ingo; Henninger, Annette; Kleemann Frank (Hg.): Neue Medien im Arbeitsalltag. Empirische Befunde - Gestaltungskonzepte - theoretische Perspektiven. 1. Auflage. Wiesbaden, S. 217–235.
- Baumgartner, Hans Michael (Hg.) (1994): Zeitbegriffe und Zeiterfahrung. Freiburg im Breisgau.
- Bea, Franz Xaver; Scheurer, Steffen (2009): Neue Herausforderungen für deutsche Unternehmen. Mit Projektmanagement in die Zukunft. In: Projekt als Strategie - Strategie als Projekt, S. 10–23.
- Bea, Franz Xaver; Scheurer, Steffen; Hesselmann, Sabine (2008): Projektmanagement (Grundwissen der Ökonomik Betriebswirtschaftslehre, 2388). Stuttgart.
- Bechtle, Günter (1994): Systemische Rationalisierung als neues Paradigma industriesoziologischer Forschung? In: Beckenbach, Niels; van Treeck, Werner (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt (Sonderband 9). Göttingen, S. 45–64.

- Bechtle, Günter; Sauer, Dieter (2003): Postfordismus als Inkubationszeit einer neuen Herrschaftsform. In: Dörre, Klaus; Röttger, Bernd (Hg.): Das neue Marktregime. Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells. Hamburg, S. 35–54.
- Beck, Ulrich (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt am Main.
- Beck, Ulrich (1999): Schöne neue Arbeitswelt. Vision: Weltbürgergesellschaft. 2. Auflage. Frankfurt am Main; New York.
- Becke, Guido (2008): Soziale Erwartungsstrukturen in Unternehmen. Zur psychosozialen Dynamik von Gegenseitigkeit im Organisationswandel. Berlin.
- Becker, Uwe; Wiedemeyer, Michael (2001): Zwischen Verunsicherung und Gestaltungsanspruch. Gewerkschaftliche Arbeitszeitpolitik am Scheideweg. In: WSI-Mitteilungen (10), S. 595–601.
- Becker-Schmidt, Regina (1987): Die doppelte Vergesellschaftung - die doppelte Unterdrückung. Besonderheiten der Frauenforschung in den Sozialwissenschaften. In: Unterkircher, Lilo; Wagner, Ina (Hg.): Die andere Hälfte der Gesellschaft. Wien.
- Becker-Schmidt, Regina (1994): Geschlechterverhältnis, Technologieentwicklung und androzentrische Ideologieproduktion. In: Beckenbach, Niels; van Treeck, Werner (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt (Sonderband 9). Göttingen, S. 527–538.
- Bender, Gerd (1997): Lohnarbeit zwischen Autonomie und Zwang. Neue Entlohnungsformen als Element veränderter Leistungs politik. Frankfurt am Main.
- Berger, Peter L.; Luckmann, Thomas (1969): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Eine Theorie der Wissenssoziologie (Conditio humana). Frankfurt am Main
- Berger, Ulrike (1993): Organisationskultur und der Mythos der kulturellen Integration. In: Müller-Jentsch, Walther (Hg.): Profitable Ethik - effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management? (Schriftenreihe Industrielle Beziehungen, 5). München; Mering, S. 11–38.
- Bertl, Walter; Rudt, Reinhard; Schneider, Reinhart (1989): Arbeitnehmerbewußtsein im Wandel. Folgerungen für Gesellschaft und Gewerkschaft. Frankfurt am Main
- Beyer, Lothar; Otterbein, Michael (2001): "New Economy". Der lange Weg vom Schlagwort zur Forschungsperspektive. In: Institut Arbeit und Technik (Hg.): Jahrbuch 2000/2001. Gelsenkirchen, S. 15–34.
- Bierfischer, Dirk (2009): Verlängerte und flexible Arbeitszeiten setzen Sportvereine unter Druck. Erfahrungen aus der Vereinspraxis von TURA Bremen. In: Arbeitnehmerkammer Bremen (Hg.): Mehr arbeiten - weniger leben? Auswirkungen von Arbeitszeitverlängerung auf die Lebenswelt. Bremen, S. 38–44.
- Binkelmann, Peter; Braczyk, Hans-Joachim; Seltz, Rüdiger (Hg.) (1993): Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland - Stand und Perspektiven. Beiträge und Ergebnisse zur gleichlautenden Arbeitskonferenz am 25. und 26. März in Mannheim. Arbeitskonferenz "Entwicklung der Gruppenarbeit in Deutschland - Stand und Perspektiven". Frankfurt am Main.
- Bispinck, Reinhard; Schulten, Thorsten (Hg.) (2009): Zukunft der Tarifautonomie. 60 Jahre Tarifvertragsgesetz: Bilanz und Ausblick.
- BITKOM (2001): Wege in die Informationsgesellschaft. Status quo und Perspektiven Deutschlands im internationalen Vergleich. Berlin; Frankfurt.
- Bleicher, Knut (1982): Vor dem Ende der Misstrauensorganisation? In: Office Management, S. 400–404.
- Block, Peter (1992): Der autonome Manager. Macht und Einfluss am Arbeitsplatz. Frankfurt am Main; New York.

- Boes, Andreas (2006): Die wundersame Neubelebung eines vermeintlichen Auslaufmodells. IT-Beschäftigte und Mitbestimmung nach dem Ende des New-Economy-Hype. In: Artus, Ingrid; Böhm, Sabine; Lücking, Stefan; Trinczek, Rainer (Hg.): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen. Frankfurt am Main, S. 223–262.
- Boes, Andreas; Baukrowitz, Andrea (2002): Arbeitsbeziehungen in der IT-Industrie. Erosion oder Innovation der Mitbestimmung. Berlin.
- Boes, Andreas; Bultemeier, Anja; Kämpf, Tobias; Marrs, Kira; Trinks, Katrin (2008): Gesundheitliche Belastungen in der IT-Industrie. Von der Zeitenwende zu einer neuen Belastungskonstellation. Projekt Demografischer Wandel und Prävention in der IT-Industrie (DiWa-IT). München.
- Boes, Andreas; Trinks, Katrin (2006): „Theoretisch bin ich frei“. Interessenhandeln und Mitbestimmung in der IT-Industrie. Berlin.
- Bögenhold, Dieter; Leicht, René (2000): "Neue Selbständigkeit" und Entrepreneurship. Moderne Vokabeln und damit verbundene Hoffnungen und Irrtümer. In: WSI-Mitteilungen (12), S. 779–787.
- Böhle, Fritz (1994): Negation und Nutzung subjektivierenden Arbeitshandelns bei neuen Formen qualifizierter Produktionsarbeit. In: Beckenbach, Niels; van Treeck, Werner (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt (Sonderband 9). Göttingen, S. 183–206.
- Böhle, Fritz (1999): Umbrüche im gesellschaftlichen Umgang mit Zeit und das Konzept erfahrungsgeleiteter Zeitorientierung. Theoretische Konzepte, empirische Befunde, Perspektiven der Forschung (Forschungsberichte aus dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., ISF München). München.
- Böhle, Fritz (1999a): Entwicklungen industrieller Arbeit und Arbeitszeit. Umbrüche in der zeitlichen Organisation von Arbeit und neue Anforderungen an den Umgang mit Zeit. In: Büssing, Andre; Seifert, Hartmut (Hg.): Die "Stechuhr" hat ausgedient. Flexiblere Arbeitszeiten durch technische Entwicklungen. Berlin, S. 13–26.
- Böhle, Fritz (2002): Vom Objekt zum gespaltenen Subjekt. In: Moldaschl, Manfred; Voß, G. Günter (Hg.): Subjektivierung von Arbeit. München, S. 115–147.
- Böhle, Fritz (2010): Arbeit als Handeln. In: Böhle, Fritz; Voß, G. Günter; Wachtler, Günther (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden, S. 151–176.
- Böhle, Fritz (2010a): Neue Anforderungen an die Arbeitswelt – neue Anforderungen an das Subjekt. In: Keupp, Heiner; Dill, Helga (Hg.): Erschöpfende Arbeit. Gesundheit und Prävention in der flexiblen Arbeitswelt (Reflexive Sozialpsychologie, 6). Bielefeld, S. 77–98.
- Böhle, Fritz; Bolte, Annegret; Pfeiffer, Sabine; Porschen, Stephanie (2008): Kooperation und Kommunikation in dezentralen Organisationen. Wandel von formalem und informellem Handeln. In: Funken Christiane; Schulz-Schaeffer, Ingo (Hg.): Digitalisierung der Arbeitswelt. Zur Neuordnung formaler und informeller Prozesse in Unternehmen. 1. Aufl. Wiesbaden, S. 93–115.
- Böhle, Fritz; Hahlweg, Christa; Bolte, Annegret; Drexel, Ingrid; Dunkel, Wolfgang; Pfeiffer, Sabine; Porschen, Stephanie (Hg.) (2002): Umbrüche im gesellschaftlichen Umgang mit Erfahrungswissen. Theoretische Konzepte, empirische Befunde, Perspektiven der Forschung. Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung (Forschungsberichte aus dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., ISF München). München.
- Böhle, Fritz; Milkau, Brigitte (1988): Vom Handrad zum Bildschirm. Eine Untersuchung zur sinnlichen Erfahrung im Arbeitsprozess (Forschungsberichte aus dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. ISF München). Frankfurt/Main, New York.
- Böhm, Andreas (2009): Theoretisches Codieren: Textanalyse in der Grounded Theory. In: Flick, Uwe; von Kardorff, Ernst; Steinke Ines (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 7. Auflage. Reinbek bei Hamburg. S. 475–485.

- Böhm, Sabine; Christa Herrmann; Rainer Trinczek (2002): Löst Vertrauensarbeitszeit das Problem der Vereinbarkeit von Familie und Beruf? In: WSI-Mitteilungen (8), S. 435–441.
- Böhm, Sabine; Herrmann, Christa; Trinczek, Rainer (2004): Herausforderung Vertrauensarbeitszeit. Zur Kultur und Praxis eines neuen Arbeitszeitmodells (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 54). Berlin.
- Bohnsack, Ralf (1999): Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in Methodologie und Praxis qualitativer Forschung. 3. Aufl. (Lehrtexte). Opladen.
- Bohnsack, Ralf (2006): Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung. 2. Auflage. (UTB Erziehungswissenschaft, Sozialwissenschaft, 8226). Opladen.
- Bohnsack, Ralf (2007): Die dokumentarische Methode und ihre Forschungspraxis. Grundlagen qualitativer Sozialforschung. 2. Auflage. Wiesbaden.
- Bolder, Axel; Dobischat, Rolf (2009): Eigen-Sinn und Widerstand. Kritische Beiträge zum Kompetenzentwicklungsdiskurs. Wiesbaden.
- Bollinger, Heinrich (2001): Neue Formen der Arbeit – neue Formen des Gesundheitsschutzes. Das Beispiel Projektarbeit. In: WSI-Mitteilungen (11), S. 685–691.
- Boltanski, Luc; Chiapello, Ève (2003): Der neue Geist des Kapitalismus. Konstanz.
- Bolte, Annegret; Neumer, Judith (2008): Entscheidungsfindung in Meetings: Beschäftigte zwischen Hierarchie und Selbstorganisation. In: Arbeit 17 (3), S. 151–165.
- Bolte, Annegret; Neumer, Judith; Porschen, Stephanie (2008): Die alltägliche Last der Kooperation. Abstimmung als Arbeit und das Ende der Meeting-Euphorie (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 87). Berlin.
- Bolte, Karl Martin (1995): Zur Entstehungsgeschichte des Projekts im Rahmen einer 'subjektorientierten' Forschungsperspektive. In: Projektgruppe "Alltägliche Lebensführung" (Hg.): Alltägliche Lebensführung. Arrangements zwischen Traditionalität und Modernisierung. Opladen, S. 15–22.
- Bolte, Michael (2008): Informalisiertes Zeithandeln. Wechselwirkungen zwischen betrieblichen Normen und individuellen Selbstverständlichkeiten (Dissertation). München.
- Bonß, Wolfgang; Lau, Christoph (Hg.) (2011): Macht und Herrschaft in der reflexiven Moderne. Weilerswist.
- Bosch, Aida; Ellguth, Peter; Schmidt, Rudi; Trinczek, Rainer (1999): Betriebliches Interessenhandeln. Zur politischen Kultur der Verhandlungsbeziehungen zwischen Management und Betriebsrat in der westdeutschen Industrie. Opladen.
- Bosch, Gerhard (2000): Entgrenzung der Erwerbsarbeit. Lösen sich die Grenzen zwischen Erwerbs- und Nichterwerbsarbeit auf? In: Minssen, Heiner (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin, S. 249–268.
- Bosch, Gerhard (2001): Konturen eines neuen Normalarbeitsverhältnisses. In: WSI-Mitteilungen (4), S. 219–230.
- Bosch, Gerhard; Wagner, Alexandra (2003): Dienstleistungsgesellschaften in Europa und Ursachen für das Wachstum der Dienstleistungsbeschäftigung. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 55, S. 475–499.
- Bourdieu, Pierre (1985): Sozialer Raum und "Klassen". Leçon sur la leçon. 2 Vorlesungen. 2. Auflage. Frankfurt am Main.
- Bourdieu, Pierre (1991): Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. 4. Auflage. Frankfurt am Main.
- Bourdieu, Pierre (1997): Die verborgenen Mechanismen der Macht. Hamburg.

- Bourdieu, Pierre (1999): Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft. 3. Auflage. Frankfurt am Main.
- Braczyk, Hans-Joachim; Schienstock, Gerd (1996): Kurswechsel in der Industrie. Lean production in Baden-Württemberg. Stuttgart.
- Braverman, Harry W. (1980): Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß. Frankfurt am Main; New York.
- Brehmer, Wolfram; Klenner, Christina; Klammer, Ute (2010): Wenn Frauen das Geld verdienen – eine empirische Annäherung an das Phänomen der „Familienernährerin“. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) (WSI-Diskussionspapier, 170). Düsseldorf.
- Brehmer, Wolfram; Seifert, Hartmut (2007): Wie prekär sind atypische Beschäftigungsverhältnisse? Eine empirische Analyse. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) (WSI-Diskussionspapiere, 156).
- Breisig, Thomas (2010): Unternehmenssteuerung - eine konzeptionelle Einführung. Ansätze - Methoden - Akteure. Berlin.
- Brinkmann, Ulrich; Dörre, Klaus; Röbenack, Silke; Krämer, Klaus; Speidel, Frederic (2006): Prekäre Arbeit. Ursachen, Ausmaß, soziale Folgen und subjektive Verarbeitungsformen unsicherer Beschäftigungsverhältnisse (Gesprächskreis Migration und Integration). Bonn.
- Bröckling, Ulrich (2001): Totale Mobilmachung. Menschenführung im Qualitäts- und Selbstmanagement. In: Bröckling, Ulrich; Krasmann, Susanne; Lemke, Thomas (Hg.): Gouvernementalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen. Frankfurt am Main, S. 131–167.
- Brodbeck, Felix Claus (1996): Kommunikation und Leistung in Projektarbeitsgruppen. Eine empirische Untersuchung an Software-Entwicklungsprojekten (Berichte aus der Psychologie). Aachen.
- Brödner, Peter (1993): Fabrik 2000. Alternative Entwicklungspfade in die Zukunft der Fabrik. unveränderter Nachdruck. Berlin.
- Brose, Hanns-Georg (1983): Die Erfahrung der Arbeit. Zum berufsbiographischen Erwerb von Handlungsmustern bei Industriearbeitern (Studien zur Sozialwissenschaft, 56). Opladen.
- Brose, Hanns-Georg (1989): Der Lohnarbeiter als Subjekt. Von der Analyse des Arbeiterbewusstseins zur Biographieforschung. In: Brock, Ditmar (Hg.): Subjektivität im gesellschaftlichen Wandel. Umbrüche im beruflichen Sozialisationsprozess. München.
- Brose, Hanns-Georg (2000): Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft. Frankfurt am Main.
- Brose, Hanns-Georg (2001): Zeit-Kulturen im Umbruch. In: Altner, Günter; von Mettler Meibom, Barbara; Simonis, Udo E.; von Weizsäcker, Ernst U. (Hg.): Jahrbuch Ökologie 2002. München, S. 123–136.
- Brose, Hanns-Georg; Wohlrab-Sahr, Monika; Corsten, Michael (1993): Soziale Zeit und Biographie. Über die Gestaltung von Alltagszeit und Lebenszeit. Opladen.
- Bsirske, Frank; Mönig-Raane, Margret; Sterkel, Gabriele; Wiedemuth, Jörg (Hg.) (2005): Perspektive neue Zeitverteilung. Logbuch 2 der ver.di-Arbeitszeitinitiative für eine gerechte Verteilung von Arbeit, Zeit und Chancen. Hamburg.
- Buchanan, Richard W. (1997): Der Feind im Innern. Verhaltensweisen, die zur Selbstzerstörung von Unternehmen und Arbeitsplätzen führen. München.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hg.) (2007): Arbeitswelt im Wandel. Zahlen - Daten - Fakten. Dortmund.
- Burawoy, Michael (1979): Manufacturing Consent. Changes in the labour process under monopoly capitalism. Chicago; London.

- Burisch, Matthias (2010): Das Burnout-Syndrom. Theorie der inneren Erschöpfung. 4. Auflage. Berlin.
- Busch, Rolf (Hg.) (1999): Autonomie und Gesundheit. Moderne Arbeitsorganisation und betriebliche Gesundheitspolitik (Forschung und Weiterbildung für die betriebliche Praxis, 19). München, Mering.
- Büssing, André (1997): Der Einfluß von Arbeitszufriedenheitsformen und Tätigkeitsspielräumen auf die Beziehung von Wissen und Handeln (Berichte aus dem Lehrstuhl für Psychologie der TU München). München.
- Büssing, André; Glaser, Jürgen (1991): Zusammenhänge zwischen Tätigkeitsspielräumen und Persönlichkeitsförderung in der Arbeitstätigkeit. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie (35), S. 122–136.
- Castells, Manuel** (2001): Bausteine einer Theorie der Netzwerkgesellschaft. In: Berliner Journal für Soziologie 11 (4), S. 423–440.
- Castells, Manuel (2002): Die Macht der Identität (Das Informationszeitalter, Trilogie; Teil 2). Opladen.
- Castells, Manuel (2004): Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. Opladen.
- Cavalli, Alessandro (1988): Zeiterfahrungen von Jugendlichen. Versuch einer Typologie. In: Zoll, Rainer (Hg.): Zerstörung und Wiederaneignung von Zeit. Frankfurt am Main, S. 387–404.
- Champy, James (1995): Reengineering im Management. Die Radikalkur für die Unternehmensführung. Frankfurt.
- Cooper, Robin (1998): Schlank zur Spitze. Mit Konfrontationsstrategien erfolgreich ins 21. Jahrhundert (Internationale Controlling-Praxis). München.
- Crozier, Michel (1992): Entsteht eine neue Managementlogik? In: Journal für Sozialforschung (32), S. 131–140.
- Crozier, Michel; Friedberg, Erhard (1979): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königstein.
- Dannemann, Etta** (2010): Projekt als eigenes Zeitmotiv? Leben mit Projekten und die Interpretation von Zeit. In: Zeitpolitisches Magazin 7 (17), S. 7–9.
- Deiß, Manfred; Heidling, Eckhard (2001): Interessenvertretung und Expertenwissen. Anforderungen und Konsequenzen für Betriebsräte und Gewerkschaften (Edition der Hans-Böckler-Stiftung, 54). Düsseldorf.
- Demirović, Alex; Kaindl, Christina; Krovoza, Alfred (Hg.) (2010): Das Subjekt - zwischen Krise und Emanzipation. Münster.
- Deml, Jörg; Struck-Möbbeck, Olaf (1998): Formen flexibler Beschäftigung. Umfang und Regulierungserfordernisse. In: Supplement der Zeitschrift Sozialismus (3).
- Denker, Monika (1998): Arbeit in Projekten. Erfahrungen aus verschiedenen Bereichen der Metallindustrie. Frankfurt am Main.
- Deutschmann, Christoph; Faust, Michael; Jauch, Perter; Notz Petra (1995): Veränderungen der Rolle des Managements im Prozeß reflexiver Rationalisierung. In: Zeitschrift für Soziologie (6), S. 436–450.
- Deutschmann, Christoph (1985): Der Weg zum Normalarbeitstag. Die Entwicklung der Arbeitszeiten in der deutschen Industrie bis 1918 (Studienreihe des Instituts für Sozialforschung Frankfurt am Main). Frankfurt am Main.
- Deutschmann, Christoph (1989): Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller „Imperialismus“ des Managements. In: Soziale Welt (3), S. 374–396.

- Deutschmann, Christoph (1996): Marx, Schumpeter und Mythen ökonomischer Rationalität. In: Leviathan (3), S. 323–338.
- Deutschmann, Christoph (2002): Postindustrielle Industriesoziologie. München.
- Dieckmann, Martin (2005): "Work is what you do, not where you go...". Zur Debatte um Vertrauensarbeitszeit. Internetdokument: Online verfügbar unter <http://www.labournet.de/diskussion/arbeitsalltag/mdvertrau.html>, zuletzt geprüft am 27.12.2009.
- Diezinger, Angelika (1991): Frauen: Arbeit und Individualisierung. Chancen und Risiken; eine empirische Untersuchung anhand von Fallgeschichten. Opladen.
- Dobischat, Rolf; Seifert, Hartmut (2001): Lernzeiten neu organisieren. Lebenslanges Lernen durch Integration von Bildung und Arbeit (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 32). Berlin.
- Dobischat, Rolf; Seifert, Hartmut (2005): Lernzeitkonten. Ein Ansatz zur Förderung der beruflich-betrieblichen Weiterbildung. In: Sozialer Fortschritt 54 (10/11), S. 266–272.
- Döhl, Volker; Kratzer, Nick; Sauer, Dieter (2000): Krise der NormalArbeit(s)Politik. Entgrenzung von Arbeit – neue Anforderungen an Arbeitspolitik. In: WSI-Mitteilungen (1), S. 5–17.
- Dollase, Rainer; Hammerich, Kurt; Tokarski, Walter (Hg.) (2000): Temporale Muster. Die ideale Reihenfolge der Tätigkeiten. Opladen.
- Dörre, Klaus (1996): Partizipatives Management – ein Schritt zum demokratischen Betrieb? In: Denisow, Karin; Stieler-Lorenz Brigitte (Hg.): Partizipation und Produktivität. Zu einigen kulturellen Aspekten der Ökonomie. Bonn, S. 69–86.
- Dörre, Klaus (1996a): Die „demokratische Frage“ im Betrieb. Zu den Auswirkungen partizipativer Managementkonzepte auf die Arbeitsbeziehungen in deutschen Industrieunternehmen. In: SOFI-Mitteilungen (23), S. 7–23.
- Dörre, Klaus (1997): Unternehmerische Globalstrategien, neue Managementkonzepte und die Zukunft der industriellen Beziehungen. In: Kadritzke, Ulf (Hg.): "Unternehmenskulturen" unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Berlin, S. 15–44.
- Dörre, Klaus (2001): Partizipation im Arbeitsprozess. Alternative oder Ergänzung zur Mitbestimmung? In: Industrielle Beziehungen 8 (4), S. 379–407.
- Dörre, Klaus (2009): Prekarität im Finanzmarkt-Kapitalismus. In: Castel, Robert; Dörre, Klaus (Hg.): Prekarität, Abstieg, Ausgrenzung. Die soziale Frage am Beginn des 21. Jahrhunderts. Frankfurt am Main; New York, S. 35–64.
- Dörre, Klaus; Bechtle, Günter (2003): Das neue Marktregime. Konturen eines nachfordistischen Produktionsmodells. Hamburg.
- Dörrenbächer, Christoph (2003): Modelltransfer in Multinationalen Unternehmen. Strategien und Probleme grenzüberschreitender Konzernintegration. Berlin.
- Dörrenbächer, Christoph; Meißner, Heinz-Rudolf; Schmitt, Andreas (1997): Business Reengineering. Bewertung, Gestaltung und Mitbestimmung. Frankfurt am Main.
- Dostal, Werner (2000): Die Informatisierung der Arbeitswelt. Ein erster Blick auf die Ergebnisse der BIBB/IAB-Erhebung. In: Dostal, Werner; Jansen, Rolf; Parmentier, Klaus (Hg.): Wandel der Erwerbsarbeit. Arbeitssituation, Informatisierung, berufliche Mobilität und Weiterbildung (Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 231). Nürnberg, S. 151–167.
- Dreyfus, Hubert L. (1992): What computers still can't do. A critique of artificial reason. Cambridge, MA.
- Drinkuth, Andreas (2007): Die Subjekte der Subjektivierung. Handlungslogiken bei entgrenzter Arbeit und ihre lokale Ordnung. Berlin.

- Drumm, Hans Jürgen (1996): Das Paradigma der Neuen Dezentralisation. In: Die Betriebswirtschaft 56 (1), S. 7–20.
- Dunkel, Wolfgang (2002): Zur Entstehungsgeschichte des Konzepts alltäglicher Lebensführung. In: Wehrich, Margit; Voß, G. Günter (Hg.): Tag für Tag. Alltag als Problem, Lebensführung als Lösung? München, S. 21–29.
- Dunkel, Wolfgang; Kratzer, Nick; Menz, Wolfgang (2010): "Permanentes Ungenügen" und "Veränderung in Permanenz". Belastungen durch neue Steuerungsformen. In: WSI-Mitteilungen 63 (7), S. 357–364.
- Eberling**, Matthias; Hielscher, Volker; Hildebrandt, Eckart; Jürgens, Kerstin (Hg.) (2004): Prekäre Balancen. Flexible Arbeitszeiten zwischen betrieblicher Regulierung und individuellen Ansprüchen. Berlin.
- Edwards, Richard C. (1979): Contested terrain. The transformation of the workplace in the twentieth century. New York.
- Edwards, Richard; Rabenau, Gerti von (1981): Herrschaft im modernen Produktionsprozeß. Frankfurt am Main.
- Ehrenberg, Alain (2011): Das Unbehagen in der Gesellschaft. Berlin.
- Eichmann, Hubert (2006): Entgrenzte Arbeit - begrenzte Partizipation. Fallstudien in österreichischen Softwareunternehmen. In: Artus, Ingrid; Böhm, Sabine; Lücking, Stefan; Trinczek, Rainer (Hg.): Betriebe ohne Betriebsrat. Informelle Interessenvertretung in Unternehmen. Frankfurt am Main, S. 263–290.
- Elias, Norbert (1997): Über den Prozeß der Zivilisation. Entwurf zu einer Theorie der Zivilisation. 22. Auflage. 2 Bände. Frankfurt am Main.
- Engwall, Mats (1998): Multiproject Management. Effects, Issues and Propositions for Future Research. In: Nordnet (September), S. 15–18.
- Engwall, Mats; Källqvist, Anna Sjögren (2001): Dynamics of a Multi-Projektmatrix. Conflicts and Coordination. Stockholm.
- Ertel, Michael (2003): Stressprävention und Gesundheitsförderung bei flexiblen Arbeitsformen. In: Arbeitnehmerkammer Bremen (Hg.): Betriebliche Gesundheitsförderung. Info-Brief Nr. 5. Bremen, S. 15–21.
- Etzioni, Amitai (1965): Organizational control structure. In: March, James G. (Hg.): Handbook of organizations (Rand McNally sociology series). Chicago, S. 650–677.
- Faust**, Michael (2002): Der „Arbeitskraftunternehmer“ – eine Leitidee auf dem ungewissen Weg der Verwirklichung. In: Kuda, Eva; Strauß, Jürgen (Hg.): Arbeitnehmer als Unternehmer? Herausforderungen für Gewerkschaften und politische Bildung. Hamburg, S. 56–80.
- Faust, Michael; Jauch, Peter; Brünenecke, Karin; Deutschmann, Christoph (1999): Dezentralisierung von Unternehmen. Bürokratie- und Hierarchieabbau und die Rolle betrieblicher Arbeitspolitik. München; Mering.
- Fichter, Klaus (2003): Kontextsteuerung. Potenziale eines gesellschaftstheoretischen Steuerungskonzeptes für das Innovationsmanagement. Borderstep-Arbeitspapier (1). Berlin.
- Flecker, Jörg (2000): Unternehmensreorganisation und flexible Beschäftigungsformen. In: Minssen, Heiner (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin, S. 269–291.
- Flecker, Jörg (2003): Restrukturierung von Unternehmen und die Folgen für die Arbeit. Das Beispiel der Verlagerung von eWork. In: Mahnkopf, Birgit (Hg.): Management der Globalisierung. Akteure, Strukturen und Perspektiven. Berlin, S. 211–230.

- Flick, Uwe (1999): Qualitative Forschung. Theorie Methoden Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. 4. Auflage. Reinbek bei Hamburg.
- Forum Info 2000 (Hg.) (1998): Arbeiten in der Informationsgesellschaft. Arbeitsgruppenbericht. Bonn.
- Fox, Alan (1974): Beyond contract. Work, power and trust relations (Society today and tomorrow). London.
- Frame, J. Davidson (1987): Managing project in organisations. San Francisco.
- Franz, Christine; Lehdorff, Steffen (2010): Arbeitszeitentwicklung und Krise. Eine Zwischenbilanz. Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ-Report). Duisburg, Essen.
- Frerichs, Joke; Martens, Helmut (1999): Projektmanagement und Beteiligung in der Betriebspolitik. Betriebspolitische Innovationen im Rahmen gewerkschaftlicher Organisationsentwicklung. In: Arbeit 8 (4), S. 389–404.
- Frerichs, Petra; Steinrücke, Margareta (1995): Klasse und Geschlecht. Anerkennungschancen von Frauen im System gesellschaftlicher Arbeitsteilung. In: Aus Politik und Zeitgeschichte (B 36-37).
- Friedman, Andrew L. (1977): Industry and labour. Class struggle at work and monopoly capitalism. London.
- Friedrich, Andrea (2002): Arbeitszeitflexibilisierung und Selbstorganisation. Analyse und Ableitung von Gestaltungsmöglichkeiten für das Personalmanagement. München, Mering.
- Fuchs, Tatjana (2006): Was ist gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen ; Konzeption & Auswertung einer repräsentativen Untersuchung. Bremerhaven.
- Funder, Maria (2000): Entgrenzung von Organisationen - eine Fiktion? In: Minssen, Heiner (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin, S. 19–45.
- Funder, Maria; Dörhöfer, Steffen; Rauch, Christian (2006): Geschlechteregalität - mehr Schein als Sein. Geschlecht, Arbeit und Interessenvertretung in der Informations- und Telekommunikationsindustrie. Berlin.
- Funder, Maria; Euler, Hanns Peter; Reber, Gerhard (2000): Entwicklungstrends der Unternehmensreorganisation. Internationalisierung, Dezentralisierung, Flexibilisierung. Linz.
- Funken, Christiane; Schulz-Schaeffer, Ingo (Hg.) (2008): Digitalisierung der Arbeitswelt. Zur Neuordnung formaler und informeller Prozesse in Unternehmen. Wiesbaden.
- Garhammer**, Manfred (2000): Der Balanceakt Zeit. Zur sozialen Genese der individuellen Selektion temporaler Muster. In: Dollase, Rainer; Hammerich, Kurt; Tokarski, Walter (Hg.): Temporale Muster. Die ideale Reihenfolge der Tätigkeiten. Opladen, S. 297–310.
- Garhammer, Manfred (2001): Arbeitszeit und Zeitwohlstand im internationalen Vergleich. In: WSI-Mitteilungen (4), S. 231–241.
- Garhammer, Manfred (2005): Neue Konzepte für lebensphasenspezifische Arbeitszeiten. Flexibilität eröffnen und Kontinuität sichern. In: Seifert, Hartmut (Hg.): Flexible Arbeitszeiten in der Arbeitswelt. Frankfurt am Main; New York, S. 67–101.
- Gassmann, Oliver; Kobe, Carmen; Voit, Eugen (Hg.) (2001): High-Risk-Projekte. Quantensprünge in der Entwicklung erfolgreich managen. Berlin.
- Geipel, Ines (2010): Seelenriss. Depression und Leistungsdruck. Stuttgart.
- Geissler, Birgit (2001): Arbeit - Zeit - Geschlechterverhältnis. In: Steinrücke, Margareta; Spitzley, Helmut; Raasch, Sibylle (Hg.): Neue Zeiten - neue Gewerkschaften. Auf der Suche nach einer neuen Zeitpolitik, S. 149–157.

- Geissler, Birgit (2007): Biografisches Handeln in Ungewissheit. Neuere Entwicklungen in der Politik des Lebenslaufs. In: Hildebrandt, Eckart (Hg.): Lebenslaufpolitik im Betrieb. Optionen zur Gestaltung der Lebensarbeitszeit durch Langzeitkonten. Berlin, S. 25–41.
- Geissler, Karlheinz A. (1997): Zeit leben. Vom Hasten und Rasten, Arbeiten und Lernen, Leben und Sterben. 6. Auflage. Weinheim.
- Geißler, Rainer (2008): Die Sozialstruktur Deutschlands. Zur gesellschaftlichen Entwicklung mit einer Bilanz zur Vereinigung. 5. Auflage. Wiesbaden.
- Gemünden, Hans Georg; Högl, Martin (1998): Teamarbeit in innovativen Projekten. Eine kritische Bestandsaufnahme der empirischen Forschung. In: Zeitschrift für Personalforschung (3), S. 277–301.
- Georg, Arno; Hien, Wolfgang; Peter, Gerd (Hg.) (2007): Neue Autonomie in der Arbeit und die Bewertung von Arbeit und Gesundheit (Beiträge aus der Forschung / Sozialforschungsstelle Dortmund, 155). Dortmund.
- Geramanis, Olaf (2001): Vertrauen und Vertrauensspielräume in Zeiten der Unkontrollierbarkeit. Universität der Bundeswehr, München.
- Geramanis, Olaf (2002): Vertrauensarbeitszeit – die verpasste Chance? In: WSI-Mitteilungen (6), S. 347–352.
- Gerlmaier, Anja (2004): Projektarbeit in der Wissensökonomie und ihre Auswirkungen auf die Work Life Balance. In: Kastner, Micheal (Hg.): Die Zukunft der Work Life Balance: wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren? Kröning, S. 282–304.
- Gerlmaier, Anja; Kümmerling, Angelika; Latniak, Erich (2010): Gesund altern in High-Tech-Bran-chen? Im Spannungsfeld von Innovation und Intensivierung. Herausgegeben vom Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ-Report, 2010-04). Duisburg, Essen.
- Gerst, Detlef (1999): Das Ende der selbstorganisierten Gruppenarbeit? Arbeitsgestaltung in der standardisierten Montage. In: SOFI-Mitteilungen (27), S. 49–58.
- Gerst, Detlef (2003): Reorganisation der Arbeit, der Arbeitszeit und der alltäglichen Lebensführung. Aktuelle Debatten der Arbeitssoziologie. In: Soziologische Revue 26, S. 64–80.
- Gerst, Detlef (2004): Industrielle Gruppenarbeit und der Leittypus des Arbeitskraftunternehmens. In: Pongratz, Hans J.; Voß, G. Günter (Hg.): Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung. Berlin, S. 187–207.
- Gesterkamp, Thomas (1999): UnternehmerInnen in eigener Sache. Die „neuen Selbständigen“ am Beispiel der Informationswirtschaft. In: Forum Wissenschaft (2), S. 36–40.
- Getfert, Petra (2001): Arbeitsbedingungen in IT-Arbeitsfeldern (Berichte aus der Forschung, 121). Dortmund.
- Geus, Arie de (2008): Jenseits der Ökonomie. Die Verantwortung der Unternehmen (Management - Die blaue Reihe). Stuttgart.
- Ghoshal, Sumantra; Bartlett, Christopher A. (2004): The individualized corporation. A fundamentally new approach to management ; great companies are defined by purpose, process, and people. New York.
- Ghoshal, Sumantra; Bartlett, Christopher A. (2007): The multinational corporation as an interorganizational network. In: Operations management, S. 71–95.
- Giddens, Anthony (1995): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Studienausg., 3. Auflage. Frankfurt am Main; New York.
- Giddens, Anthony; Fleck, Christian; Zilian, Hans Georg (1999): Soziologie. 2. Auflage. Graz.

- Giesecke, Johannes; Wotschack, Philip (2009): Flexibilisierung in der Krise. Verlierer sind junge und gering qualifizierte. Wissenschaftszentrum Berlin (WZB) (WZBrief Arbeit). Berlin.
- Glagow, Manfred; Willke, Helmut (Hg.) (1987): Dezentrale Gesellschaftssteuerung. Probleme der Integration polyzentrischer Gesellschaft. Pfaffenweiler.
- Glaser, Barney; Strauss, Anselm (1979): Die Entdeckung gegenstandsbezogener Theorie. Eine Grundstrategie qualitativer Sozialforschung. In: Hopf, Christel; Barton, Allen H.; Büchner, Fridlinde (Hg.): Qualitative Sozialforschung. 1. Auflage (Sozialwissenschaften). Stuttgart.
- Glaser, Barney G.; Strauss, Anselm L.; Paul, Axel T. (2005): Grounded theory. Strategien qualitativer Forschung. 2. Auflage (Gesundheitswissenschaften Methoden). Bern.
- Gleißmann, Wilfried (1999): Die neue Selbständigkeit in der Arbeit und Mechanismen sozialer Ausgrenzung. In: Herkommer, Sebastian (Hg.): Soziale Ausgrenzungen. Gesichter des neuen Kapitalismus. Hamburg, S. 150–170.
- Gleißmann, Wilfried (2000): Die neue Selbständigkeit in der Arbeit. Maßlosigkeit und Ökonomie der "Ressource Ich". In: Peters, Jürgen (Hg.): Dienstleistungsarbeit in der Industrie. Ein gewerkschaftliches Gestaltungsfeld. Hamburg, S. 50–80.
- Gleißmann, Wilfried (2000a): Ökonomisierung der „Ressource Ich“. Die Instrumentalisierung des Denkens in der neuen Arbeitsorganisation (IG Metall in der IBM). In: Denkanstöße (Mai), S. 5–24.
- Gleißmann, Wilfried (2000b): Vertrauensarbeitszeit und die neue Selbständigkeit in der Arbeit. „Vertrauensarbeitszeit“ in der IBM seit Januar 1999. In: Arbeitsrecht im Betrieb (10), S. 585–589.
- Gleißmann, Wilfried (2001): Sinn als Mittel indirekter Steuerung. In: Gleißmann, Wilfried; Peters, Klaus (Hg.): Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen. Hamburg, S. 81–98.
- Gleißmann, Wilfried; Peters, Klaus (1997): Business Reengineering, Culture Change. Die neue Organisation der Arbeit und die Frage der Solidarität. In: van Haaren, Kurt; Hensche Detlef (Hg.): Arbeit im Multimedia-Zeitalter. Die Trends der Informationsgesellschaft. Hamburg, S. 187–196
- Gleißmann, Wilfried; Peters, Klaus (Hg.) (2001): Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen. Hamburg.
- Grimm, Reinhard (2009): Einfach komplex. Neue Herausforderungen im Projektmanagement. Wiesbaden.
- Gröschel, Uta C.; Esser, Axel (2006): Zeitmanagement. In: Gröschel, Uta C. (Hg.): Betriebsrat professionell. Methoden und Kompetenzen für eine erfolgreiche Interessenvertretung. Frankfurt am Main, S. 71–104.
- Groß, Hermann; Schwarz, Michael (2007): Betriebs- und Arbeitszeiten 2005. Ergebnisse einer repräsentativen Betriebsbefragung (Beiträge aus der Forschung, 153). Dortmund.
- Groß, Hermann; Schwarz, Michael (2010): Arbeitszeit, Altersstrukturen und Corporate Social Responsibility. Eine repräsentative Betriebsbefragung. Wiesbaden.
- Gubser, Rolf Edwin (2000): Die neue Arbeitswelt. Erdulden oder gestalten? In: Neue Zürcher Zeitung. -Zürich. -, 08.04.2000, S. 57.
- Habermas**, Jürgen (1987): Theorie des kommunikativen Handelns. Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung; Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft. 4. Auflage. 2 Bände (Theorie des kommunikativen Handelns; Bd. 2). Frankfurt am Main.
- Haipeter, Thomas (2001): Vertrauensarbeitszeit in Bankfilialen. In: Arbeit (3), S. 278–285.
- Haipeter, Thomas (2006): Arbeits(zeit)politik zwischen Innovation und Eigensinn. In: Arbeit 15 (2), S. 73–84.

- Haipeter, Thomas; Lehdorff, Steffen (2004): *Atmende Betriebe, atemlose Beschäftigte? Erfahrungen mit neuartigen Formen betrieblicher Arbeitszeitregulierung* (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 57). Berlin.
- Haipeter, Thomas; Lehdorff, Steffen; Schilling, Gabi; Voss-Dahm, Dorothea; Wagner, Alexandra (2002): Vertrauensarbeitszeit. Analyse eines neuen Rationalisierungskonzepts. In: *Leviathan* 30 (3), S. 360–383.
- Hamm, Ingo (2002): *Flexible Arbeitszeitsysteme. Vertrauensarbeitszeit zeitautonome Gruppen Flow time*. Frankfurt am Main.
- Hamm, Ingo (2003): *Arbeitszeitkonten*. Frankfurt am Main.
- Hamm, Ingo (2008): *Flexible Arbeitszeit - Kontenmodelle. Analyse und Handlungsempfehlungen* (Betriebs- und Dienstvereinbarungen). Frankfurt am Main.
- Hammer, Michael; Champy, James (2003): *Business Reengineering. Die Radikalkur für das Unternehmen*. 7. Auflage. Frankfurt am Main; New York.
- Hangebrauck, Uta M.; Kock, Klaus; Kutzner, Edelgard; Muesmann, Gabriele (2008): *Handbuch Betriebsklima*. 3. Auflage. Mering.
- Hank, Rainer (1995): *Arbeit, die Religion des 20. Jahrhunderts. Auf dem Weg in die Gesellschaft der Selbständigen*. Frankfurt am Main.
- Heidenreich, Martin (1996): Die subjektive Modernisierung fortgeschrittener Arbeitsgesellschaften. In: *Soziale Welt* (1), S. 24–43.
- Heintel, Peter; Krainz, Ewald E. (2001): *Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise?* 4. Auflage. Wiesbaden.
- Helfen, Markus; Krüger, Lydia (2002): Informationstechnologie, neue Organisationskonzepte und Mitbestimmung. In: *WSI-Mitteilungen* (11), S. 670–677.
- Herkommer, Sebastian; Bischoff, Joachim; Maldaner, Karlheinz (Hg.) (1984): *Alltag, Bewusstsein, Klassen. Aufsätze zur marxistischen Theorie*. Hamburg.
- Herkommer, Sebastian; Mühlhaus, Michael (1994): Jenseits der "Normalarbeitszeit". In: *Sozialismus* (3), S. 25–40.
- Hermann, Christoph (2003): Arbeiten im Netzwerk. In: *Kurswechsel* (3), S. 117–129.
- Herrmann, Annett (2009): *Geordnete Zeiten? Grundlagen einer integrativen Zeittheorie*. Münster.
- Herrmann, Christa (2005): *Betriebliches Zeithandeln. Bedingungen für Zeitautonomie am Beispiel von Vertrauensarbeitszeit*. München.
- Herrmann, Christa (2005a): Selbstorganisierte Entgrenzung der Arbeitszeit? Flexible Arbeitszeiten und neue Formen der Arbeitsorganisation. In: Seifert, Hartmut (Hg.): *Flexible Arbeitszeiten in der Arbeitswelt*. Frankfurt am Main; New York, S. 216–243.
- Herrmann, Lars (2002): 10 Fragen und Antworten zur Vertrauensarbeitszeit. Online verfügbar unter www.arbeitszeitberatung.de/dateien/publikationen/pub21-01-zehn-fragen-vertrauensarbeitszeit.html.
- Hielscher, Volker (1999): *Zeit für Lebensqualität. Auswirkungen verkürzter und flexibilisierter Arbeitszeiten auf die Lebensführung* (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung). Berlin.
- Hielscher, Volker (2006): *Verflüssigte Rhythmen. Flexible Arbeitszeitstrukturen und soziale Integration*. Berlin.
- Hien, Wolfgang (2007): Neue Autonomie in der Arbeit: Quelle neuer Belastungen. In: Georg, Arno; Hien, Wolfgang; Peter, Gerd (Hg.): *Neue Autonomie in der Arbeit und die Bewertung von Arbeit und Gesundheit* (Beiträge aus der Forschung / Sozialforschungsstelle Dortmund, 155). Dortmund, S. 14–53.

- Hien, Wolfgang (2008): Irgendwann geht es nicht mehr. Älterwerden und Gesundheit im IT-Beruf. Hamburg.
- Hildebrandt, Eckart (2001): Arbeit, Zeit und Lebensführung. In: Steinrücke, Margareta; Spitzley, Helmut; Raasch, Sibylle (Hg.): Neue Zeiten - neue Gewerkschaften. Auf der Suche nach einer neuen Zeitpolitik, S. 113–118.
- Hildebrandt, Eckart (2004): Balance von Arbeit und Leben. Neue Zumutungen oder Chance für mehr Lebensqualität? In: Linne, Gudrun (Hg.): Flexible Arbeitszeit und soziale Sicherheit (Arbeitspapier 97). Düsseldorf, S. 31–42.
- Hildebrandt, Eckart (2007): Langzeitkonten, Lebensplanung und Zeithandeln. In: Hildebrandt, Eckart (Hg.): Lebenslaufpolitik im Betrieb. Optionen zur Gestaltung der Lebensarbeitszeit durch Langzeitkonten. Berlin, S. 173–202.
- Hildebrandt, Eckart; Mückenberger, Ulrich; Raasch, Sabine Spitzley Helmut; Steinrücke, Margareta (2001): Gewerkschaften auf dem Weg zu einer neuen Zeitpolitik. In: Steinrücke, Margareta; Spitzley, Helmut; Raasch, Sibylle (Hg.): Neue Zeiten - neue Gewerkschaften. Auf der Suche nach einer neuen Zeitpolitik, S. 331–342.
- Hildebrandt, Eckart; Seltz, Rüdiger (Hg.) (1987): Managementstrategien und Kontrolle. Eine Einführung in die Labour Process Debate. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung. Berlin.
- Hildebrandt, Gunther (1993): Zeiterleben und Zeitorganisation des Menschen. In: Kniebe, Georg (Hg.): Was ist Zeit? Die Welt zwischen Wesen und Erscheinung. Stuttgart, S. 163–197.
- Hirsch, Joachim; Roth, Roland (1986): Das neue Gesicht des Kapitalismus. Vom Fordismus zum Post-Fordismus. Hamburg.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (1995): Dezentralisierung. Unternehmen zwischen Stabilität und Desintegration. In: Zeitschrift für Soziologie (6), S. 422–435.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2000): Industriesoziologie: Jenseits des 'goldenen Zeitalters'? In: Münch, Richard; Janß, Claudai; Stark Carsten (Hg.): Soziologie 2000. Kritische Bestandsaufnahmen zu einer Soziologie für das 21. Jahrhundert (Soziologische Revue: Sonderheft). München, S. 117–129.
- Hitzler, Ronald; Honer, Anne (Hg.) (1997): Sozialwissenschaftliche Hermeneutik. Eine Einführung. Opladen.
- Hochschild, Arlie Russell (1983): The managed heart. Commercialization of human feeling. Berkeley.
- Hochschild, Arlie Russell (2004): Bei der Arbeit zu Hause. In: Boudry, Pauline; Kuster, Brigitta; Lorenz, Renate (Hg.): Reproduktionskonten fälschen! Heterosexualität Arbeit & Zuhause. 3. Auflage. Berlin, S. 64–85.
- Hochschild, Arlie Russell (2006): Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet. 2. Auflage. Wiesbaden.
- Hoff, Andreas (2002): Vertrauensarbeitszeit. Einfach flexibel arbeiten. Wiesbaden.
- Hoff, Andreas (2007): Welche Zukunft haben Langzeitkonten? In: Hildebrandt, Eckart (Hg.): Lebenslaufpolitik im Betrieb. Optionen zur Gestaltung der Lebensarbeitszeit durch Langzeitkonten. Berlin, S. 203–222.
- Hoff, Andreas; Weidinger, Michael; Herrmann, Lars; Schlottfeldt, Christian (2009): Praxishandbuch Betriebliche Arbeitszeitgestaltung. Wiesbaden.
- Hoffmann, Edeltraut; Walwei, Ulrich (1998): Normalarbeitsverhältnis: ein Auslaufmodell? Überlegungen zu einem Erklärungsmodell für den Wandel der Beschäftigungsformen. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 31 (3), S. 409–425.
- Höfle, Margrit; Zinke, Eva (2001): Burnout. In: Arbeitsrecht im Betrieb (7), S. 414–417.

- Hofstetter, Helmut (1994): Der Faktor Mensch im Projekt. Projekte erfolgreich managen (Schriftenreihe der Gesellschaft für Projektmanagement). Köln.
- Holland, Jürgen (1999): Optionale Arbeitszeit für alle. Die Förderung qualifizierter Teilzeitarbeit als Aufgaben der Tarif- und Betriebspolitik. In: Endl, Hans-L; Heisig, Ulrich, Holland, Jürgen (Hg.): Teilzeit. Lebensqualität trotz Beschäftigungskrise. Hamburg, S. 124–162.
- Holst, Elke; Seifert, Hartmut (2012): Arbeitszeitpolitische Kontroversen im Spiegel der Arbeitszeitwünsche. In: WSI-Mitteilungen 65 (2), S. 141–149.
- Holtgrewe, Ursula (2006): Flexible Menschen in flexiblen Organisationen. Bedingungen und Möglichkeiten kreativen und innovativen Handelns. Berlin.
- Holtgrewe, Ursula; Voswinkel, Stephan (2002): Kundenorientierung zwischen Mythos, Organisationsrationalität und Eigensinn der Beschäftigten. In: Sauer, Dieter (Hg.): Dienst-Leistung(s)-Arbeit. Kundenorientierung und Leistung in tertiären Organisationen (Forschungsberichte aus dem Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V., ISF München). München, S. 99–114.
- Howaldt, Jürgen (1993): Vom Objekt zum Subjekt der Rationalisierung? Der kontinuierliche Rationalisierungsprozeß als beteiligungsorientierter Rationalisierungsansatz. In: Howaldt, Jürgen; Minssen, Heiner (Hg.): Lean, leaner ...? Die Veränderung des Arbeitsmanagements zwischen Humanisierung und Rationalisierung. Dortmund, S. 125–150.
- Howaldt, Jürgen; Minssen, Heiner (Hg.) (1993): Lean, leaner ...? Die Veränderung des Arbeitsmanagements zwischen Humanisierung und Rationalisierung (Arbeit - Technik - Beruf). Dortmund.
- Huber, Berthold (2003): Gewerkschaftspolitische Schlussfolgerungen aus der Differenzierung der Arbeitnehmerschaft. In: Beerhorst, Joachim; Berger, Jens-Jean (Hg.): Die IG Metall auf dem Weg in die Mitte? Hamburg, S. 128–134.
- Hübner, Kurt (2006): Neuer Anlauf. Innovationsräume und die New Economy. Berlin.
- Hürtgen, Stefanie; Lüthje, Boy; Schumm, Wilhelm; Sproll, Martina (2009): Von Silicon Valley nach Shenzhen. Globale Produktion und Arbeit in der IT-Industrie. Hamburg.
- Internationaler** Metallgewerkschaftsbund (Hg.) (2001): Stress und Ausgebranntsein. Ein wachsendes Problem für Angestellte. träge vom IMB/SIF-Seminar, 23.-25. April 2001 in Stockholm
- Itkowiak, Heinz-Josef; Kratzer, Nick (Hg.) (2009): Partizipation und Prävention. Beiträge der Fokusgruppe „Partizipation und Führung“. Hamburg; München
- Jacobsen**, Heike; Voswinkel, Stephan (Hg.) (2003): Dienstleistungsarbeit – Dienstleistungskultur. SAMF-Arbeitspapier 2003-1. Cottbus; Dortmund.
- Janczyk, Stefanie (2009): Arbeit und Leben. Eine spannungsreiche Ko-Konstitution. Münster.
- Janßen, Daniela; Nachreiner, Friedhelm (2004): Flexible Arbeitszeiten (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin / Forschung, 1025 : Arbeitsschutz). Bremerhaven.
- Jurczyk, Karin (1997): Ein subjektorientierter Blick auf die "Zeit". Wider unbrauchbare Dualismen. In: Voß, G. Günter; Pongratz, Hans J. (Hg.): Subjektorientierte Soziologie. Karl Martin Bolte zum siebzigsten Geburtstag. Opladen, S. 169–182.
- Jurczyk, Karin (2002): Entgrenzungen von Zeit und Gender – Neue Anforderungen an die Funktionslogik von Lebensführung? In: Weihrich, Margit; Voß, G. Günter (Hg.): Tag für Tag. Alltag als Problem, Lebensführung als Lösung? München, S. 95–115.
- Jurczyk, Karin (2003): Arbeit als Selbstmanagement. Die Verknüpfung verschiedener Arbeitsbereiche im Subjekt. In: Institut für Kulturpolitik der kulturpolitischen Gesellschaft (IfK) (Hg.): Kultur, Kunst, Arbeit. Perspektiven eines neuen Transfers. Essen, S. 113–122.

- Jurczyk, Karin (2005): Work-Life-Balance und geschlechtergerechte Arbeitsteilung. Alte Fragen neu gestellt. In: Seifert, Hartmut (Hg.): Flexible Arbeitszeiten in der Arbeitswelt. Frankfurt am Main; New York, S. 102–123.
- Jurczyk, Karin (2010): Entgrenzte Arbeit – entgrenzte Familie. Arbeitszeitpolitische Herausforderungen aus der Lebenswelt. In: Groß, Hermann; Seifert, Hartmut (Hg.): Zeitkonflikte. Renaissance der Arbeitszeitpolitik. Berlin, S. 237–260.
- Jurczyk, Karin; Rerrich, Maria S. (1993): Einführung: Alltägliche Lebensführung: der Ort, wo 'alles zusammenkommt'. In: Jurczyk, Karin; Rerrich, Maria S. (Hg.): Die Arbeit des Alltags. Beiträge zu einer Soziologie der alltäglichen Lebensführung. Freiburg im Breisgau, S. 11–45.
- Jurczyk, Karin; Schier, Michaela; Szymenderski, Peggy; Lange, Andreas; Voß, G. Günter (2009): Entgrenzte Arbeit - entgrenzte Familie. Grenzmanagement im Alltag als neue Herausforderung (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 100). Berlin.
- Jurczyk, Karin; Voß, G. Günter (2000): Entgrenzte Arbeitszeit - reflexive Alltagszeit. Die Zeiten des Arbeitskraftunternehmers. In: Hildebrandt, Eckart (Hg.): Reflexive Lebensführung. Zu den sozial-ökologischen Folgen flexibler Arbeit (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 24). Berlin, S. 151–205.
- Jürgens, Kerstin (2002): Die Janusköpfigkeit der Arbeitszeitflexibilisierung. Plädoyer für eine nachhaltige Arbeitskraftpolitik. In: Claussen, Detlev; Negt, Oskar; Werz Michael (Hg.): Hannoversche Schriften, Band 5. Frankfurt am Main, S. 100–118.
- Jürgens, Kerstin (2005): Zeithandeln – eine neue Kategorie der Arbeitssoziologie. In: Gottschall, Karin; Voß, G. Günter (Hg.): Entgrenzung von Arbeit und Leben. Zum Wandel der Beziehung von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre im Alltag. 2. Auflage (Arbeit und Leben im Umbruch, 5). München, S. 37–58.
- Jürgens, Kerstin (2007): Die Ökonomisierung von Zeit im flexiblen Kapitalismus. In: WSI-Mitteilungen (4), S. 167–173.
- Jürgens, Kerstin (2009): Arbeits- und Lebenskraft. Reproduktion als eigensinnige Grenzziehung. 2. Auflage. Wiesbaden.
- Jürgens, Ulrich (1984): Die Entwicklung von Macht, Herrschaft und Kontrolle im Betrieb als politischer Prozeß. Eine Problemskizze zur Arbeitspolitik. In: Jürgens, Ulrich; Naschold, Frieder (Hg.): Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit (Leviathan : Sonderheft). Opladen, S. 58–91.
- Jürgens, Ulrich (1990): Zwischen Kontrolle und Beteiligung. Reformstrategien von Produktions- und Arbeitsorganisation im internationalen Vergleich am Beispiel der Automobilindustrie. In: Leviathan (Sonderheft 11), S. 414–430.
- Jürgens, Ulrich; Naschold, Frieder (Hg.) (1984): Arbeitspolitik. Materialien zum Zusammenhang von politischer Macht Kontrolle und betrieblicher Organisation der Arbeit (Leviathan : Sonderheft). Opladen.
- Kadritzke, Ulf** (1997): Die Grenzen professioneller Autonomie. Widersprüche moderner Unternehmenskulturen aus der Perspektive qualifizierter Expertenberufe. In: Kadritzke, Ulf (Hg.): "Unternehmenskulturen" unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit (FhW-Forschung, 30/31). Berlin, S. 123–162.
- Kadritzke, Ulf (1999): Herrschaft in Unternehmensnetzwerken. Vom Schwinden einer Kategorie in Theorie und Praxis. In: Sydow, Jörg; Wirth, Carsten (Hg.): Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmensnetzwerken. München; Mering, S. 63–98.
- Kadritzke, Ulf (2000): Die "neue Selbständigkeit" als Gratwanderung. Zwischen professioneller Lust und Angst vor dem Absturz. In: WSI-Mitteilungen (12), S. 796–803.

- Kadritzke, Ulf (2003): Arbeiten oder leben? Eine falsche Alternative. In: Meifert, Matthias T.; Kesting, Mathias (Hg.): Gesundheitsmanagement im Unternehmen. Konzepte - Praxis - Perspektiven. Berlin, S. 321–337.
- Kadritzke, Ulf (2005): Moderne Zeiten. Einige Gedanken zur Kolonisierung der Lebenswelt durch die »neue Arbeit«. In: Bsirske, Frank; Mönig-Raane, Margret; Sterkel, Gabriele; Wiedemuth, Jörg (Hg.): Perspektive neue Zeitverteilung. Logbuch 2 der ver.di-Arbeitszeitinitiative. Hamburg, S. 149–177.
- Kalkowski, Peter; Helmer, Matthias (2004): Projektorganisation im Bereich qualifizierter Dienstleistungsarbeit. Forschungsbericht. Universität Hannover, Institut für Soziologie und Sozialpsychologie (Projektnummer 2002-387-2). Hannover.
- Kalkowski, Peter; Mickler, Otfried (2002): Zwischen Emergenz und Formalisierung. Zur Projektifizierung von Organisation und Arbeit in der Informationswirtschaft. In: SOFI-Mitteilungen (30), S. 119–134.
- Kalkowski, Peter; Mickler, Otfried (2005): Projektorganisation in der IT- und Medienbranche. Herausforderungen an Management, Mitarbeiter und Interessenvertretung. Düsseldorf.
- Kalkowski, Peter; Mickler, Otfried (2009): Antinomien des Projektmanagements. Eine Arbeitsform zwischen Direktive und Freiraum. Berlin.
- Kämpf, Tobias; Boes, Andreas (2010): Zeitenwende im Büro. Angestelltenarbeit im Sog der Globalisierung. In: WSI-Mitteilungen (12), S. 611–617.
- Kaplan, Robert S.; Cooper, Robin (1999): Prozesskostenrechnung als Managementinstrument. Frankfurt am Main; New York.
- Kastner, Michael (Hg.) (2003): Neue Selbstständigkeit in Organisationen. Selbstbestimmung Selbsttäuschung Selbstausbeutung? 1. Auflage. München, Mering.
- Kern, Horst; Schumann, Michael (1982): Rationalisierung und Arbeiterverhalten. Ansatz und erste Befunde einer Folgestudie zu „Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein“. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (Sonderheft 24), S. 105–131.
- Kern, Horst; Schumann, Michael (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme Trendbestimmung. München.
- Keupp, Heiner (2010): Das erschöpfte Selbst – Umgang mit psychischen Belastungen. In: Keupp, Heiner; Dill, Helga (Hg.): Erschöpfende Arbeit. Gesundheit und Prävention in der flexiblen Arbeitswelt (Reflexive Sozialpsychologie, 6). Bielefeld, S. 41–60.
- Keupp, Heiner; Dill, Helga (2010): Gesundheit und Prävention in der flexiblen Arbeitswelt. In: Keupp, Heiner; Dill, Helga (Hg.): Erschöpfende Arbeit. Gesundheit und Prävention in der flexiblen Arbeitswelt (Reflexive Sozialpsychologie, 6). Bielefeld, S. 7–17.
- Kleemann, Frank; Matuschek, Ingo; Voß, G. Günter (1999): Zur Subjektivierung von Arbeit. Wissenschaftszentrum Berlin (WZB) (Reihe Arbeit und Ökologie beim WZB, P99-512). Berlin.
- Kleemann, Frank; Matuschek, Ingo; Voß, G. Günter (2002): Subjektivierung von Arbeit. Ein Überblick zum Stand der Diskussion. In: Moldaschl, Manfred; Voß, G. Günter (Hg.): Subjektivierung von Arbeit. München, S. 57–114.
- Klein-Schneider, Hartmut (2005): Flexible Arbeitszeit. Betriebs- und Dienstvereinbarungen ; Analyse und Handlungsempfehlungen (Edition der Hans-Böckler-Stiftung, 6). Düsseldorf.
- Klein-Schneider, Hartmut (2007): Flexible Arbeitszeit - Vertrauensarbeitszeit. Analyse und Handlungsempfehlungen (Betriebs- und Dienstvereinbarungen / Hans-Böckler-Stiftung). Frankfurt am Main.
- Klenner, Christina (1998): Diktat der Ökonomie oder mehr Selbstbestimmung. Eine Analyse neuer betrieblicher Regelungen und Ansatzpunkte für eine sozialverträgliche Gestaltung von Zeitkonten-

- modellen. In: Klenner, Christina; Seifert, Hartmut (Hg.): *Zeitkonten, Arbeit à la carte? Neue Modelle der Arbeitszeitgestaltung*. Hamburg, S. 111–139.
- Klenner, Christina (2009): Zur Un-Vereinbarkeit von Familie und Beruf durch überlange Arbeitszeiten. In: *Arbeitnehmerkammer Bremen (Hg.): Mehr arbeiten - weniger leben? Auswirkungen von Arbeitszeitverlängerung auf die Lebenswelt*. Bremen, S. 57–86.
- Klenner, Christina; Kohaut, Susanne (2010): Vollzeit, Teilzeit, Minijobs. In: *Projektgruppe GiB (Hg.): Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft*. 110 Bände. Berlin, S. 190–270.
- Klenner, Christina; Menke, Katrin; Pfahl, Svenja (2012): *Flexible Familienernährerinnen. Moderne Geschlechterarrangements oder prekäre Konstellationen?* Opladen.
- Klenner, Christina; Pfahl, Svenja (2008): *Jenseits von Zeitnot und Karriereverzicht - Wege aus dem Arbeitszeitdilemma. Arbeitszeiten von Müttern, Vätern und Pflegenden und Umriss eines Konzepts (WSI-Diskussionspapiere)*. Düsseldorf.
- Klenner, Christina; Seifert, Hartmut (Hg.) (1998): *Zeitkonten, Arbeit à la carte? Neue Modelle der Arbeitszeitgestaltung*. Hamburg.
- Klinkhammer, Heinz (1999): *Überlegungen zur Zukunft der Arbeit*. Berlin.
- Kluge, Norbert (2001): „Wilde Ehen“? Mitbestimmungspraxis und –bedarf in der New Economy. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* (4), S. 229–236.
- Kock, Klaus; Kurth, Markus (Hg.) (2002): *Arbeiten in der New Economy (Berichte aus der Forschung, 128)*. Dortmund.
- Kock, Klaus; Kutzner, Edelgard (2006): *Betriebsklima. Überlegungen zur Gestaltbarkeit eines unberechenbaren Phänomens (Beiträge aus der Forschung, 148)*. Dortmund.
- Kocka, Jürgen; Offe, Claus (Hg.) (2000): *Geschichte und Zukunft der Arbeit*. Frankfurt am Main.
- Kocyba, Hermann (2000): Der Preis der Anerkennung. Von der tayloristischen Missachtung zur strategischen Instrumentalisierung der Subjektivität der Arbeitenden. In: *Holtgrewe, Ursula; Voswinkel, Stephan; Wagner, Gabriele (Hg.): Anerkennung und Arbeit*. Konstanz, S. 127–140.
- Kocyba, Hermann (2005): Selbstverwirklichungszwänge und neue Unternehmensformen. Paradoxien der Kapitalismuskritik. In: *Arbeitsgruppe SubArO (Hg.): Ökonomie der Subjektivität, Subjektivität der Ökonomie (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 60)*. Berlin, S. 79–93.
- Kohlgrüber, Michael; Klemmer, Jochen; Knauf, Jürgen T. (1997): Aktives und partizipatives Controlling. Hintergründe, Wirtschaftlichkeit und Implementierung eines dezentralen Controlling-Konzeptes. In: *Controller Magazin* (5), S. 335–342.
- Kohli, Martin (1985): Die Institutionalisierung des Lebenslaufs. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* (1), S. 1–29.
- Kohlmorgen, Lars (2001): Zur Aktualität des Begriffes „Klasse“. Regulation, Habitus, kollektives Handeln. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte* (5), S. 285–294.
- Kotthoff, Hermann (1997): Führungskräfte im Wandel der Firmenkultur. Quasi-Unternehmer oder Arbeitnehmer? (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 2). Berlin.
- Kotthoff, Hermann (1997a): Hochqualifizierte Angestellte und betriebliche Umstrukturierung. Erosion von Sozialintegration und Loyalität im Großbetrieb. In: *Kadritzke, Ulf (Hg.): "Unternehmenskulturen" unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit (FhW-Forschung, 30/31)*. Berlin, S. 163–184.
- Kowal, Sabine; O'Connell, Daniel (2009): Zur Transkription von Gesprächen. In: *Flick, Uwe; von Kardorff, Ernst; Steinke, Ines (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. 7. Auflage. Reinbek bei Hamburg, S. 437–447.

- Kratzer, Nick (2001): Entgrenzung von Arbeit. Neue Leitbilder der Erwerbsarbeit? Ansätze zur arbeitspolitischen Bewertung und Gestaltung. München.
- Kratzer, Nick (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung). Berlin.
- Kratzer, Nick; Dunkel, Wolfgang (2009): Neue Wege im betrieblichen Gesundheitsmanagement. Das Projekt PARGEMA. In: Schröder, Lothar; Urban, Hans-Jürgen (Hg.): Gute Arbeit. Handlungsfelder für Betriebe, Politik und Gewerkschaften. Frankfurt am Main, S. 326–336.
- Kratzer, Nick; Dunkel, Wolfgang; Menz, Wolfgang (2009): Partizipatives Gesundheitsmanagement. Eine Antwort auf die Herausforderungen neuer Organisations- und Steuerungsformen? In: Itkowiak, Heinz-Josef; Kratzer, Nick (Hg.): Partizipation und Prävention. Beiträge der Fokusgruppe „Partizipation und Führung“. Hamburg; München, S. 15–20.
- Kratzer, Nick; Nies, Sarah (2009): Neue Leistungspolitik bei Angestellten - Impulse durch ERA? In: WSI-Mitteilungen (8), S. 425–431.
- Kraus, Georg; Westermann, Reinhold (2010): Projektmanagement mit System. Organisation, Methoden, Steuerung. 4. Auflage. Wiesbaden.
- Krebs, Michael; Rock, Reinhard (1997): Unternehmungsnetzwerke - eine intermediäre oder eigenständige Organisationsform? In: Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (Hg.): Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen Kontrolle und Informationstechnik. Opladen, S. 322–345.
- Krell, Gertraude (1994): Vergemeinschaftende Personalpolitik. Normative Personallehren, Werks- und Betriebsgemeinschaft, Betriebliche Partnerschaft, Japan, Unternehmenskultur. München; Mering
- Krücken, Georg; Meier, Frank (2003): „Wir sind alle überzeugte Netzwerktäter“. Netzwerke als Formalstruktur und Mythos der Innovationsgesellschaft. In: Soziale Welt (1), S. 71–92.
- Kuda, Eva; Strauß, Jürgen (Hg.) (2002): Arbeitnehmer als Unternehmer? Herausforderungen für Gewerkschaften und politische Bildung. Hamburg.
- Kudera, Werner (1995): Lebenslauf, Biographie und Lebensführung. In: Berger, Peter A.; Sopp, Peter (Hg.): Sozialstruktur und Lebenslauf. Opladen, S. 85–105.
- Kudera, Werner; Voß, G. Günter (Hg.) (2000): Lebensführung und Gesellschaft. Beiträge zu Konzept und Empirie alltäglicher Lebensführung. Opladen.
- Kühl, Stefan (1998): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. 5. Auflage. Frankfurt am Main; New York.
- Kühl, Stefan (2000): Grenzen der Vermarktlichung. Die Mythen um unternehmerisch handelnde Mitarbeiter. In: WSI-Mitteilungen (12), S. 818–828.
- Kuhlmann, Martin; Schumann, Michael (2000): Was bleibt von der Arbeitersolidarität? Zum Arbeits- und Betriebsverständnis bei innovativer Arbeitspolitik. In: WSI-Mitteilungen (1), S. 18–27.
- Kuhn, Thomas (1997): Vom Arbeitnehmer zum Mitunternehmer. Anmerkungen zur Intention, Begründung und Umsetzung eines Transformationsvorhabens. In: Zeitschrift für Personalplanung (2), S. 195–220.
- Kühnlein, Gertrud (1999): „Mentale Weiterbildungsstrategien im Rahmen betrieblicher Organisationsentwicklung“. Ein Gutachten im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung und der Sozialforschungsstelle Dortmund. Hans-Böckler-Stiftung; Sozialforschungsstelle Dortmund. Düsseldorf.
- Kümmerling, Angelika (2010): Flexible Arbeitszeitformen in Europa. Ein Datenbericht. In: Groß, Hermann; Seifert, Hartmut (Hg.): Zeitkonflikte. Renaissance der Arbeitszeitpolitik (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 115). Berlin, S. 213–236.
- Küpers, Wendelin; Weibler, Jürgen (2005): Emotionen in Organisationen. Stuttgart.

- Kurz-Scherf, Ingrid (2007): Soziabilität - auf der Suche nach neuen Leitbildern der Arbeits- und Geschlechterpolitik. In: Aulenbacher, Brigitte; Funder, Maria; Jacobsen, Heike; Völker, Susanne (Hg.): Arbeit und Geschlecht im Umbruch der modernen Gesellschaft. Wiesbaden, S. 269–284.
- Lamnek**, Siegfried (2008): Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. 4. Auflage. Weinheim, Basel.
- Lang, Cornelia (2009): Erwerbsformen im Wandel. In: Wirtschaft im Wandel 15 (4), S. 165–171.
- Lang, Klaus (2001): Gewerkschaftspolitik als Zeitpolitik? 15 Thesen zur Diskussion. In: Steinrück, Margareta; Spitzley, Helmut; Raasch, Sibylle (Hg.): Neue Zeiten - neue Gewerkschaften. Auf der Suche nach einer neuen Zeitpolitik, S. 39–52.
- Lang, Klaus (2002): Zukunft der Arbeit und Arbeitskraftunternehmer. In: Kuda, Eva; Strauß, Jürgen (Hg.): Arbeitnehmer als Unternehmer? Herausforderungen für Gewerkschaften und politische Bildung. Hamburg, S. 24–38.
- Lange, Andreas; Szymenderski, Peggy (2007): Arbeiten ohne Ende? Neue Entwicklungen im Spannungsfeld von Erwerbs- und Familientätigkeit. In: Lettke, Frank; Lange, Andreas (Hg.): Generationen und Familien. Analysen - Konzepte - gesellschaftliche Spannungsfelder. Frankfurt am Main, S. 223–248.
- Langfeldt, Bettina (2009): Subjektorientierung in der Arbeits- und Industriosozilogie. Theorien, Methoden und Instrumente zur Erfassung von Arbeit und Subjektivität. Wiesbaden.
- Larmann, Wolfgang; Niedenhoff, Horst-Udo (2007): Gewerkschaften 2007. Köln.
- Latniak, Erich; Gerlmaier, Anja (2006): Zwischen Innovation und alltäglichem Kleinkrieg. Zur Belastungssituation von IT-Beschäftigten. Institut Arbeit und Technik (IAT-Report).
- Laux, Henning; Rosa, Hartmut (2009): Die beschleunigte Demokratie. Überlegungen zur Weltwirtschaftskrise. In: WSI-Mitteilungen 62 (10), S. 547–553.
- Lechler, Thomas (1997): Erfolgsfaktoren des Projektmanagements (Entscheidungsunterstützung für ökonomische Probleme, 15). Frankfurt am Main.
- Legner, Peter; Müller, Cäcilia; Rydzewski, Sylvia (1997): Beteiligung durch Projektarbeit. Ein Konzept mit Zukunft. Ein praktischer Ratgeber (Handbücher für den Betriebsrat, 25). Köln.
- Lehndorff, Steffen (2005): Widersprüche der "Vermarktlichung". Marktsteuerung in der Arbeitsorganisation von Dienstleistungen. Bund demokratischer Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler. Online verfügbar unter <http://www.bdwi.de/forum/archiv/archiv/97728.html>, zuletzt geprüft am 18.12.2010.
- Lehndorff, Steffen (Hg.) (2006): Das Politische in der Arbeitspolitik. Ansatzpunkte für eine nachhaltige Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung. Berlin.
- Lehndorff, Steffen (2010): Normalität jenseits von Normen. Deutsche Sonderwege in der Arbeitszeitentwicklung. In: Groß, Hermann; Seifert, Hartmut (Hg.): Zeitkonflikte. Renaissance der Arbeitszeitpolitik (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 115). Berlin, S. 69–98.
- Lehndorff, Steffen; Jansen, Andreas; Kümmerling, Angelika (2009): Arbeitszeiten wieder so lang wie vor 20 Jahren. IQA/HBS Arbeitszeitmonitor 2001-2006: Auf Personalabbau folgten Arbeitszeitverlängerungen. In: IAQ-Report (1), S. 1–12.
- Lehndorff, Steffen; Wagner, Alexandra (2004): Arbeitszeiten und Arbeitszeitregulierung in Deutschland. Eine Bestandsaufnahme. In: Bsirske, Frank; Mönig-Raane, Margret; Sterkel, Gabriele; Wiedemuth, Jörg (Hg.): Es ist Zeit. Das Logbuch für die ver.di-Arbeitszeitinitiative. Hamburg, S. 40–72.
- Lehndorff, Steffen; Wagner, Alexandra; Franz, Christine (2010): Arbeitszeitentwicklung in Europa. Herausgegeben von Händel, Thomas; Troost, Axel. Fraktion der Vereinigten Europäischen Linken / Nordisch Grüne Linke, in Zusammenarbeit mit der Wolfgang-Abendroth-Stiftung, Fürths-Gesellschaft. Brüssel.

- Leiter, Michael P.; Maslach, Christina (2007): Burnout erfolgreich vermeiden. Sechs Strategien wie Sie Ihr Verhältnis zur Arbeit verbessern. Wien.
- Lenhardt, Uwe; Ertel, Michael; Morschhäuser, Martina (2010): Psychische Arbeitsbelastungen in Deutschland. Schwerpunkte, Trends, betriebliche Umgangsweisen. In: WSI-Mitteilungen 63 (7), S. 335–342.
- Lenhardt, Uwe; Priester, Klaus (2005): Flexibilisierung, Intensivierung, Entgrenzung. Wandel der Arbeitsbedingungen und Gesundheit. In: WSI-Mitteilungen 58 (9), S. 491–497.
- Levine, Robert (2002): Eine Landkarte der Zeit. Wie Kulturen mit Zeit umgehen. 8. Auflage. München.
- Linne, Gudrun (2002): Flexibel arbeiten - flexibel leben? Die Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten auf Erwerbschancen Arbeits- und Lebensbedingungen. Düsseldorf.
- Litke, Hans-Dieter (2007): Projektmanagement. Methoden, Techniken, Verhaltensweisen - Evolutio-näres Projektmanagement. 5. Auflage. München.
- Littek, W.; Heisig, Ulrich; Gondek, Hans-Dieter (Hg.) (1991): Dienstleistungsarbeit. Strukturveränderungen, Beschäftigungsbedingungen und Interessenlagen. Berlin.
- Littler, Craig R. (1987): Theorie des Managements und Kontrolle. In: Hildebrandt, Eckart; Seltz, Rüdiger (Hg.): Managementstrategien und Kontrolle. Eine Einführung in die Labour Process Debate (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung). Berlin, S. 27–75.
- Lorenz, Frank; Schneider, Günter (Hg.) (2005): Vertrauensarbeitszeit, Arbeitszeitkonten, Flexi-Modelle. Konzepte und betriebliche Praxis. Hamburg.
- Lüdtke, Alf (1993): Eigen-Sinn. Fabrikalltag, Arbeitererfahrungen und Politik vom Kaiserreich bis in den Faschismus. Hamburg.
- Luhmann, Niklas (1968): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart.
- Luhmann, Niklas (2009): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. 4. Auflage. Stuttgart.
- Lundin, Rolf A.; Söderholm, Anders (1998): Conceptualizing a Projectified Society. Discussion of an Eco-Institutional Approach to a Theory on Temporary Organizations. In: Lundin, Rolf A.; Midler, Christophe (Hg.): Projects as arenas for renewal and learning processes. Boston, S. 13–24.
- Mahnkopf**, Birgit (Hg.) (2003): Management der Globalisierung. Akteure, Strukturen und Perspektiven. Fachhochschule für Wirtschaft Berlin. Berlin.
- Maier, Walter (1991): Kontrolle und Subjektivität in Unternehmen. Eine organisationspsychologische Untersuchung (Beiträge zur psychologischen Forschung). Opladen.
- Malsch, Thomas (1987): Die Informatisierung des betrieblichen Erfahrungswissens und der "Imperialismus der instrumentellen Vernunft". In: Zeitschrift für Soziologie 16 (2), S. 77–91.
- Manske, Alexandra; Merkel, Janet (2009): Prekäre Freiheit - die Arbeit von Kreativen. In: WSI-Mitteilungen 62 (6), S. 295–301.
- March, James G.; Simon, Herbert Alexander; Guetzkow, Harold Steere (1993): Organizations. 2. Auflage. Cambridge, MA.
- Marrs, Kira (2008): Arbeit unter Marktdruck. Die Logik der ökonomischen Steuerung in der Dienstleistungsarbeit. Berlin.
- Marrs, Kira (2010): Herrschaft und Kontrolle in der Arbeit. In: Böhle, Fritz; Voß, G. Günter; Wachtler, Günther (Hg.): Handbuch Arbeitssoziologie. Wiesbaden, S. 331–356.
- Martens, Helmut (2003): Primäre Arbeitspolitik und Interessenvertretung in der New Economy. Erste empirische Befunde im Lichte konzeptioneller Debatten und aktueller empirischer Untersuchungen (Berichte aus der Forschung, 137). Dortmund.

- Martens, Helmut (2006): Arbeitspolitische Initiativen in der IT-Branche. Ambivalenzen des dezentralen „Selbertuns“ und Herausforderungen und Chancen einer neuen Netzwerkpolitik für die Gewerkschaften. In: *Arbeit* 15 (4), S. 231–245.
- Marx, Karl (1986): *Das Kapital*. Erster Band. 30. Auflage (zuerst 1890). Berlin.
- Maslach, Christina; Leiter, Michael P. (1997): *The truth about burnout. How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco.
- Matuschek, Ingo; Henninger, Annette; Kleemann, Frank (Hg.) (2001): *Neue Medien im Arbeitsalltag. Empirische Befunde - Gestaltungskonzepte - theoretische Perspektiven*. Wiesbaden.
- Maurer, Andrea (2004): Elend und Ende der Arbeits- und Industriesoziologie? Einige Anmerkungen zu Erkenntnisprogrammen, Theorietraditionen und Bindestrich-Soziologie. In: *Soziologie* (4), S. 7–19.
- Mayer-Ahujia, Nicole; Wolf, Harald (Hg.) (2005): *Entfesselte Arbeit - neue Bindungen. Grenzen der Entgrenzung in der Medien- und Kulturindustrie*. Berlin.
- McKinlay, Alan; Taylor, Phil (2000): *Inside the factory of the future. Work, power and authority in microelectronics*. London.
- Meissner, Frank (2004): Wandel von Arbeit und Partizipation. Der Arbeitskraftunternehmer. In: Fröhler, Norbert; Hürtgen, Stefanie; Schlüter, Christiane; Thiedke, Mike (Hg.): *Wir können auch anders. Perspektiven von Demokratie und Partizipation*, S. 179–188.
- Meissner, Frank; Pfahl, Svenja; Wotschack, Philip (2000): *Dienstleistung ohne Ende? Die Folgen der verlängerten Ladenöffnung*. Berlin.
- Meissner, Frank; Stockfisch, Christina (2011): *Familienbewusste Schichtarbeit*. Herausgegeben vom DGB Bundesvorstand. Berlin.
- Meyer, Christoph (1994): Projektteams: Effektiv arbeiten nach eigenen Leistungskriterien. In: *Harvard business manager* (4), S. 94–103.
- Miller, Peter; Hopwood, Anthony G. (1994): *Accounting as social and institutional practice*. Cambridge.
- Miller, Peter; O'Leary, Ted (1993): Accounting Expertise and the Politics of the Product. *Economic Citizenship and Modes of Corporate Governance Accounting, Organizations and Society* (18), S. 187–206.
- Minssen, Heiner (1991): Soziale Muster von Rationalisierung. Umriss eines Konzeptes. In: Minssen, Heiner (Hg.): *Rationalisierung in der betrieblichen Arena. Akteure zwischen inneren und äußeren Anforderungen*. Berlin, S. 49–61.
- Minssen, Heiner (1992): Die Rationalität von Rationalisierung. Betrieblicher Wandel und die Industriesoziologie (Soziologische Gegenwartsfragen, 52). Stuttgart.
- Minssen, Heiner (1999): *Von der Hierarchie zum Diskurs? Die Zumutungen der Selbstregulation*. München, Mering.
- Minssen, Heiner (Hg.) (2000): *Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit*. Berlin.
- Minssen, Heiner; Riese, Christian (2007): *Professionalität der Interessenvertretung. Arbeitsbedingungen und Organisationspraxis von Betriebsräten* (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 83). Berlin.
- Möhlmann, Dieter; Heisig, Ulrich (1999): *Arbeitszeiten und Arbeitszeitmodelle bei hoch-qualifizierten Angestellten. Ergebnisse einer Fallstudie. Thesen zum Workshop Arbeits-Zeit Modelle in Bremen und Bremerhaven am 17. März*. Bremen.
- Mohn, Reinhard (1997): *Geistige Orientierung als Grundlage der Gemeinschaftsfähigkeit*.

- Moldaschl, Manfred (1994): „Die werden zur Hyäne“. Erfahrungen und Belastungen in neuen Arbeitsformen. In: Moldaschl, Manfred; Schultz-Wild, Rainer (Hg.): Arbeitsorientierte Rationalisierung. Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau. Frankfurt am Main, S. 105–149.
- Moldaschl, Manfred (1997): Herrschaft durch Autonomie. Demokratisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen. In: Lutz, Burkart (Hg.): Entwicklungsperspektiven von Arbeit. Weinheim.
- Moldaschl, Manfred (1997a): Zweckrationales und reflexives Handeln. Zwei Kulturen des Managementhandelns. In: Kadritzke, Ulf (Hg.): "Unternehmenskulturen" unter Druck. Neue Managementkonzepte zwischen Anspruch und Wirklichkeit (FhW-Forschung, 30/31). Berlin, S. 101–121.
- Moldaschl, Manfred (1997b): Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte (Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997).
- Moldaschl, Manfred (1998): Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. Berlin (Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1997), S. 197–250.
- Moldaschl, Manfred (2003): Subjektivierung. Eine neue Stufe in der Entwicklung der Arbeitswissenschaften? In: Moldaschl, Manfred; Voß, G. Günter (Hg.): Subjektivierung von Arbeit. 2. Auflage. München, S. 25–56.
- Moldaschl, Manfred; Sauer, Dieter (2000): Internalisierung des Marktes. Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft. In: Minssen, Heiner (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin, S. 205–224.
- Moldaschl, Manfred; Voß, G. Günter (Hg.) (2002): Subjektivierung von Arbeit. München.
- Moosbrugger, Jeanette (2008): Subjektivierung von Arbeit: Freiwillige Selbstaussbeutung. Ein Erklärungsmodell für die Verausgabebereitschaft von Hochqualifizierten. Wiesbaden.
- Mückenberger, Ulrich (2010): Zeitpolitische Regulierung in der Dienstleistungsgesellschaft. In: Groß, Hermann; Seifert, Hartmut (Hg.): Zeitkonflikte. Renaissance der Arbeitszeitpolitik (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 115). Berlin, S. 261–288.
- Müller, Walter (1998): Klassenstruktur und Parteiensystem. Zum Wandel der Klassenspaltung im Wahlverhalten. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50 (1), S. 3–46.
- Müller-Jentsch, Walther (Hg.) (1993): Profitable Ethik - effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management? (Schriftenreihe Industrielle Beziehungen, 5). München; Mering.
- Müller-Jentsch, Walther (1994): Über Produktivkräfte und Bürgerrechte. In: Beckenbach, Niels; van Treeck Werner (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt (Sonderband 9). Göttingen, S. 643–661.
- Müller-Jentsch, Walther (Hg.) (1999): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. 3. Auflage (Schriftenreihe Industrielle Beziehungen, 1). München; Mering.
- Müller-Jentsch, Walther (2004): Soziale cum/versus ökonomische Rationalität. Eine Argumentation in acht Thesen. In: Artus, Ingrid; Trinczek, Rainer; Schmidt, Rudi (Hg.): Über Arbeit, Interessen und andere Dinge. Phänomene, Strukturen und Akteure im modernen Kapitalismus. München, S. 143–158.
- Müller-Jentsch, Walther (2007): Strukturwandel der industriellen Beziehungen. 'Industrial Citizenship' zwischen Markt und Regulierung. Wiesbaden.
- Munz, Eva; Bauer, Frank; Groß, Hermann (2002): Regelung und Praxis von Arbeitszeitkonten. In: WSI-Mitteilungen (6), S. 334–340.
- Nachreiner**, Friedhelm (2009): Zum Zusammenhang von langer Arbeitszeit und Häufung betriebsbedingter Unfälle und Erkrankungen. In: Arbeitnehmerkammer Bremen (Hg.): Mehr arbeiten - weniger leben? Auswirkungen von Arbeitszeitverlängerung auf die Lebenswelt. Bremen, S. 23–37.

- Nachreiner, Friedhelm; Rädiker, Britta; Janßen, Daniela; Schomann, Carsten (2005): Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen der Dauer der Arbeitszeit und gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Ergebnisse einer Machbarkeitsstudie. Oldenburg.
- Naujoks, Henrik (1994): Konzernmanagement durch Kontextsteuerung. Die Relevanz eines gesellschaftlichen Steuerungskonzepts für betriebswirtschaftliche Anwendungen. In: Schreyögg, Georg; Conrad, Peter (Hg.): Dramaturgie des Managements - Laterale Steuerung (Managementforschung 4). Berlin; New York, S. 105–141.
- Negri, Antonio (1998): Autonomie und Separatismus. Netzwerke der Produktion und die Bedeutung des Territoriums im italienischen Nordosten. In: Atzert, Thomas (Hg.): Umherschweifende Produzenten. Immaterielle Arbeit und Subversion. Berlin, S. 23–37.
- Negt, Oskar; Kluge, Alexander (2001): Geschichte und Eigensinn. Geschichtliche Organisation der Arbeitsvermögen. Original-Ausgabe 1981. Frankfurt am Main.
- Neuberger, Oswald (1995): Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen (Basistexte Personalwesen, 7). Stuttgart.
- Neubert, Jürgen; Hacker, Winfried; Tomczyk, Rolf (1986): Gruppenverfahren der Arbeitsanalyse und Arbeitsgestaltung. Berlin, Heidelberg.
- Nick Kratzer, Nick; Dunkel, Wolfgang; Menz, Wolfgang (2009): Managementmethoden – neue Belastungsformen? Dortmund.
- Nickel, Hildegard Maria; Hüning, Hasko (2001): Modernisierung mit oder gegen Frauen? Betriebliche Reorganisation und ambivalente Chancenstrukturen. In: Schumann, Michael; Herkommer, Sebastian; Nickel, Hildegard Maria; Hüning, Hasko (Hg.): Arbeitspolitik, Klassentheorie, Geschlechterverhältnisse (Supplement der Zeitschrift Sozialismus, 2001, 2). Hamburg, S. 29–45.
- Nickel, Hildegard Maria; Hüning, Hasko; Frey, Michael (2008): Subjektivierung, Verunsicherung, Eigensinn. Auf der Suche nach Gestaltungspotenzialen für eine neue Arbeits- und Geschlechterpolitik (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung). Berlin.
- Nohl, Arnd-Michael (2006): Interview und dokumentarische Methode. Anleitungen für die Forschungspraxis (Qualitative Sozialforschung, 16). Wiesbaden.
- Nordhause-Janzen, Jürgen; Pekruhl, Ulrich (2000): Managementmoden oder Zukunftskonzepte? Zur Entwicklung von Arbeitsstrukturen und von Gruppenarbeit in Deutschland. In: Nordhause-Janzen, Jürgen; Pekruhl, Ulrich (Hg.): Arbeiten in neuen Strukturen? Partizipation, Kooperation, Autonomie und Gruppenarbeit in Deutschland (Arbeit und Technik, 15). München, S. 13–68.
- Nowotny, Helga (1989): Eigenzeit. Entstehung und Strukturierung eines Zeitgefühls. Frankfurt am Main.
- Oesch**, Daniel (2006): Redrawing the class map. Stratification and institutions in Britain, Germany, Sweden and Switzerland. Basingstoke Hampshire; New York.
- Ofner, Franz (2000): Macht in Arbeitsbeziehungen. Auswirkungen der Internationalisierung wirtschaftlicher Aktivitäten. In: Minssen, Heiner (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin, S. 81–104.
- Olsen, Marvin Elliott (1968): The process of social organization. New York.
- Oppolzer, Alfred (1997): Wertewandel der Arbeitsmoral und neue Managementstrategien. In: Klages, Johanna; Strutynski, Peter (Hg.): Kapitalismus am Ende des 20. Jahrhunderts. Hamburg, S. 99–110.
- Ortmann, Günther; Sydow, Jörg (1998): Reflexion über Grenzen. Neue Konturen der Unternehmungslandschaft. In: Kohler-Koch, Beate (Hg.): Regieren in entgrenzten Räumen (Politische Vierteljahresschrift: Sonderheft, 29). Opladen.

- Osterland, Martin (1990): "Normalbiographie" und "Normalarbeitsverhältnis". In: Berger, Peter A.; Hradil, Stefan (Hg.): Lebenslagen, Lebensläufe, Lebensstile (Soziale Welt, Sonderband 7). Göttingen, S. 351–362.
- Patzak**, Gerold; Rattay, Günter (1997): Projektmanagement. Leitfaden zum Management von Projekten Projektportfolios und projektorientierten Unternehmen. 2. Auflage. Wien.
- Paul, Hansjürgen (2008): Netzwerkgesellschaften. ... über das Leben in der globalen Dorfgemeinschaft. In: Institut Arbeit und Technik (Hg.): Jahrbuch 2007. Institut Arbeit und Technik. Gelsenkirchen, S. 84–96.
- Pernicka, Susanne; Lasofsky-Blahut, Anja; Kofranek, Manfred; Reichel, Astrid (2010): Wissensarbeiter organisieren. Perspektiven kollektiver Interessenvertretung. Berlin.
- Peters, Klaus (2000): Die neue Selbständigkeit in der Arbeit. In: Pickshaus, Klaus; Peters, Klaus; Glißmann, Wilfried (Hg.): Der Arbeit wieder ein Maß geben. Neue Managementkonzepte und Anforderungen an eine gewerkschaftliche Arbeitspolitik (Supplement der Zeitschrift Sozialismus, 2000, 2). Hamburg, S. 20–29.
- Pfahl, Svenja (2000): Moderne Arbeitszeiten für qualifizierte Angestellte? Projektarbeit und Termine (Edition der Hans-Böckler-Stiftung, 26). Düsseldorf.
- Pfahl, Svenja; Reuyß, Stefan (2009): Das neue Elterngeld. Erfahrungen und betriebliche Nutzungsbedingungen von Vätern. Düsseldorf.
- Pfeiffer, Sabine (1999): Dem Spürsinn auf der Spur. Subjektivierendes Arbeitshandeln an Internet-Arbeitsplätzen am Beispiel Information-Broking. München; Mering.
- Pfeiffer, Sabine (2003): Informatisierung, Arbeitsvermögen und Subjekt. Konzeptuelle Überlegungen zu einer emanzipationsorientierten Analyse von (informatisierter) Arbeit. In: Schönberger, Klaus; Springer, Stefanie (Hg.): Subjektivierte Arbeit. Mensch - Organisation - Technik in einer entgrenzten Arbeitswelt. Frankfurt am Main; New York, S. 182–210.
- Pfeiffer, Sabine (2004): Arbeitsvermögen. Ein Schlüssel zur Analyse (reflexiver) Informatisierung. Wiesbaden.
- Pfeiffer, Sabine (2004a): Ein? Zwei? – Viele! ... und noch mehr Arbeitsvermögen! Ein arbeitssoziologisches Plädoyer für die Reanimation der Kategorie des Arbeitsvermögens als Bedingung einer kritikfähigen Analyse von (informatisierter) Arbeit. In: Baatz, Dagmar; Rudolph, Clarissa; Satilmis, Ayla (Hg.): Hauptsache Arbeit? Feministische Perspektiven auf den Wandel von Arbeit. Münster, S. 212–226.
- Pfeiffer, Sabine; Jäger, Wieland (2006): Ende des Elends. Marxsche Reformulierung, handlungstheoretischer Beitrag und dialektische Reanimation der Arbeits- und Industriesoziologie. In: Soziologie 35 (1), S. 7–25.
- Pickshaus, Klaus (2000): Der Zugriff auf den ganzen Menschen. Neue Kapitalstrategien und das Arbeiten ohne Ende. In: Z (3), S. 8–19.
- Pickshaus, Klaus (2001): Gegen die Maßlosigkeit in der Ökonomie. Anforderungen an eine gesundheitsförderliche Arbeitspolitik. In: Supplement der Zeitschrift Sozialismus (9), S. 47–57.
- Pickshaus, Klaus; Peters, Klaus; Glißmann, Wilfried (Hg.) (2000): Der Arbeit wieder ein Maß geben. Neue Managementkonzepte und Anforderungen an eine gewerkschaftliche Arbeitspolitik. Sozialismus, Supplement (2). Hamburg.
- Pinchot, Gifford (1988): Intrapreneuring. Mitarbeiter als Unternehmer. Wiesbaden.
- Piore, Michael Joseph; Sabel, Charles Frederick (1989): Das Ende der Massenproduktion. Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft. Ungekürzte Ausgabe (Fischer-Taschenbücher Geschichte, 4410). Frankfurt am Main.

- Plath, Hans-Eberhard (2000): Arbeitsanforderungen im Wandel, Kompetenzen für die Zukunft. Eine folgenkritische Auseinandersetzung mit aktuellen Positionen. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 33 (4), S. 583–593.
- Plattner, Ilse E. (1990): Zeitbewusstsein und Lebensgeschichte. Theoretische und methodische Überlegungen zur Erfassung des Zeitbewusstseins. Heidelberg.
- Polanyi, Michael (1985): Implizites Wissen. Frankfurt am Main.
- Pongratz, Hans J. (2005): Subjektivierung und Interessenvertretung. Perspektiven innovativer gewerkschaftlicher Bildungskonzeptionen. In: Arbeitsgruppe SubArO (Hg.): Ökonomie der Subjektivität, Subjektivität der Ökonomie (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 60). Berlin, S. 59–77.
- Pongratz, Hans J.; Trinczek, Rainer (Hg.) (2010): Industriesoziologische Fallstudien. Entwicklungspotenziale einer Forschungsstrategie. Berlin.
- Pongratz, Hans J.; Voß, G. Günter (1997): Fremdorganisierte Selbstorganisation. In: Zeitschrift für Personalwirtschaft (7), S. 30–53.
- Pongratz, Hans J.; Voß, G. Günter (2000): Vom Arbeitnehmer zum Arbeitskraftunternehmer. Zur Entgrenzung der Ware Arbeitskraft. In: Minssen, Heiner (Hg.): Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit. Berlin, S. 225–247.
- Pongratz, Hans J.; Voß, G. Günter (2003): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 47). Berlin.
- Pongratz, Hans J.; Voß, G. Günter (2003a): Berufliche Sicherheit und Spaß an Herausforderung. Erwerbsorientierungen in Gruppen- und Projektarbeit. In: WSI-Mitteilungen 56 (4), S. 228–234.
- Pongratz, Hans J.; Voß, G. Günter (Hg.) (2004): Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung. Berlin.
- Priester, Klaus (2005): "Angst essen Seele auf" - Angststörungen, Depressionen und Arbeitsunfähigkeit. In: Gute Arbeit 17. (5), S. 17–19.
- Projektgruppe "Alltägliche Lebensführung" (Hg.) (1995): Alltägliche Lebensführung. Arrangements zwischen Traditionalität und Modernisierung. Opladen.
- Projektgruppe Automation und Qualifikation (1987): Widersprüche der Automationsarbeit. Ein Handbuch. Hamburg.
- Projektgruppe GiB (Hg.) (2010): Geschlechterungleichheiten im Betrieb. Arbeit, Entlohnung und Gleichstellung in der Privatwirtschaft (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung). Berlin.
- Pröll, Ulrich; Ertel, Michael (2004): Arbeitssituation und Gesundheit von „neuen Selbstständigen“ im Dienstleistungssektor. In: Arbeit (1), S. 3–15.
- Pröll, Ulrich; Gude, Dietmar (2003): Gesundheitliche Auswirkungen flexibler Arbeitsformen. Risikoabschätzung und Gestaltungsanforderungen (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin / Forschung, Fb 986 : Arbeitsmedizin). Dortmund; Bremerhaven.
- Promberger, Markus (2004): Flexible Arbeitszeiten im Betrieb: Elemente sozialer Sicherung in der Praxis alltäglicher Zeitgestaltung. In: Linne, Gudrun (Hg.): Flexible Arbeitszeit und soziale Sicherheit (Arbeitspapier 97). Düsseldorf, S. 23–29.
- Raasch**, Sibylle (2001): Gleichstellungspolitik ohne Normalarbeits(zeit)verhältnis? In: Steinrück, Margareta; Spitzley, Helmut; Raasch, Sibylle (Hg.): Neue Zeiten - neue Gewerkschaften. Auf der Suche nach einer neuen Zeitpolitik, S. 193–208.
- Rastetter, Daniela (1996): ‚Soft skills‘ – Chancen zur Humanisierung der Wirtschaft?! In: August, Ursula (Hg.): Der neue Man(n)ager. Überlegungen zu einer feministischen Ökonomie (SWI-Materialien, Heft 9). Bochum, S. 50–59.

- Rau, Alexandra (2010): Psychopolitik. Macht Subjekt und Arbeit in der neoliberalen Gesellschaft. Frankfurt am Main.
- Reisch, Lucia A. (2002): Ist das Thema Zeitwohlstand theoriefähig? Plädoyer für einen theoriegeleiteten Zeitwohlstandsdiskurs. In: Rinderspacher, Jürgen P. (Hg.): Zeitwohlstand. Ein Konzept für einen anderen Wohlstand der Nation. Berlin, S. 37–57.
- Rempel, John K.; Holmes, John G.; Zanna, M. P. (1985): Trust in close relationships. In: Journal of Personality and Social Psychology (49), S. 95–112.
- Richter, Peter (2004): Gesundheitsförderung in Organisationen - arbeits- und organisationspsychologische Präventionsansätze. In: Wegge, Jürgen; Schmidt, Klaus-Helmut (Hg.): Förderung von Arbeitsmotivation und Gesundheit in Organisationen. Göttingen, S. 197–214.
- Rickert, Dirk (1995): Multi-Projektmanagement in der industriellen Forschung und Entwicklung. Wiesbaden.
- Rinderspacher, Jürgen P. (1985): Gesellschaft ohne Zeit. Individuelle Zeitverwendung und soziale Organisation der Arbeit (Schriften des Wissenschaftszentrums Berlin). Frankfurt am Main.
- Rinderspacher, Jürgen P. (2000): Auf dem Weg in bessere Zeiten? Modernisierung zwischen Zeitsouveränität und Marktanpassung. In: Hildebrandt, Eckart (Hg.): Reflexive Lebensführung. Zu den sozialökologischen Folgen flexibler Arbeit (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 24). Berlin, S. 47–98.
- Rinderspacher, Jürgen P. (2002): Zeitwohlstand - Entstehungszusammenhänge eines erweiterten Verständnisses vom Ziel des Wirtschaftens. In: Rinderspacher, Jürgen P. (Hg.): Zeitwohlstand. Ein Konzept für einen anderen Wohlstand der Nation. Berlin, S. 59–93.
- Rinderspacher, Jürgen P. (Hg.) (2002a): Zeitwohlstand. Ein Konzept für einen anderen Wohlstand der Nation. Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung. Berlin.
- Rinderspacher, Jürgen P. (2005): Zeitwohlstand in der Dreizeitgesellschaft. In: Seifert, Hartmut (Hg.): Flexible Arbeitszeiten in der Arbeitswelt. Frankfurt am Main; New York, S. 398–449.
- Rinderspacher, Jürgen P.; Herrmann-Stojanov, Irmgard (2006): Schöne Zeiten. 45 Betrachtungen über den Umgang mit der Zeit. Bonn.
- Roenneberg, Till (2010): Wie wir ticken. Die Bedeutung der inneren Uhr für unser Leben. Köln.
- Rosa, Hartmut (2008): Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne. Nachdruck der 1. Auflage. Frankfurt am Main.
- Rosenstiel, Lutz von (1992): Betriebsklima geht jeden an! 4. Auflage. München.
- Rudolph, Wolfgang; Wassermann, Wolfram (2004): Neue Betriebsräte in Firmennetzwerken. Das neue Initiativrecht der Gesamtbetriebsräte nach § 17 BetrVG in der Praxis. In: Arbeitsrecht im Betrieb 5.
- Saalmann**, Gernot (2011): Zur Zukunftsgenese in Bourdieus Theorie der Praxis. In: Tiberius, Victor (Hg.): Zukunftsgenese. Theorien des zukünftigen sozialen Wandels. Wiesbaden, S. 199–210.
- Sablowski, Thomas (2005): Shareholder Value, neue Geschäftsmodelle und die Fragmentierung von Wertschöpfungsketten. In: Wagner, Hilde (Hg.): "Rentier" ich mich noch?". Neue Steuerungskonzepte im Betrieb. Hamburg, S. 59–86.
- Sachverständigenkommission zur Erstellung des Ersten Gleichstellungsberichtes der Bundesregierung (2011): Neue Wege - gleiche Chancen. Gleichstellung von Frauen und Männern im Lebensverlauf. München.
- Salm, Rainer (2001): Abschied vom Leitbild humaner Gruppenarbeit? Wie antworten die Gewerkschaften auf Tendenzen der Re-Taylorisierung der Arbeit? In: Dörre, Klaus; Pickshaus, Klaus; Salm,

- Rainer (Hg.): Re-Taylorisierung. Arbeitspolitik contra Marktsteuerung. Supplement der Zeitschrift Sozialismus (9), S. 1–35.
- Sauer, Dieter (2003): Die neue Unmittelbarkeit des Marktes. Arbeitspolitik im Dilemma. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 54 (5), S. 257–267.
- Sauer, Dieter (2004): Arbeiten ohne (Zeit-) Maß? Flexible Arbeitszeiten und Leistungspolitik. In: Linne, Gudrun (Hg.): Flexible Arbeitszeit und soziale Sicherheit (Arbeitspapier 97). Düsseldorf, S. 17–22.
- Sauer, Dieter; Döhl, Volker (1994): Kontrolle durch Autonomie. Zum Formwandel von Herrschaft bei unternehmensübergreifende Rationalisierung. In: Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (Hg.): Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik (Schriftenreihe der ISDN-Forschungskommission des Landes Nordrhein-Westfalen). Opladen, S. 258–274.
- Schaaff, Herbert (1999): Technik und Arbeitszeit. Zur ökonomischen Notwendigkeit einer Arbeitszeitdebatte in der Informationsgesellschaft. In: Büssing, Andre; Seifert, Hartmut (Hg.): Die "Stechuhr" hat ausgedient. Flexiblere Arbeitszeiten durch technische Entwicklungen. Berlin, S. 27–48.
- Schabracq, Marc J (Hg.) (2003): The handbook of work and health psychology. 2. Auflage. Chichester, Weinheim, Hoboken, NJ.
- Schaufeli, Wilmar B.; Enzmann, Dirk (1998): The burnout companion to study and practice. A critical analysis (Issues in occupational health). London.
- Schelle, Heinz (2010): Projekte zum Erfolg führen. Projektmanagement systematisch und kompakt. 6. Auflage. München.
- Schienstock, Gerd (1991): Managementsoziologie – ein Desiderat der Industriesoziologie? In: Soziale Welt (3), S. 349–370.
- Schier, Michaela; Jurczyk, Karin (2007): Familie als Herstellungsleistung in Zeiten der Entgrenzung. In: Aus Politik und Zeitgeschichte 57 (34), S. 10–17.
- Schimank, Uwe (1986): Technik, Subjektivität und Kontrolle in formalen Organisationen. In: Seltz, Rüdiger; Mill, Ulrich; Hildebrandt, Eckart (Hg.): Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen. Berlin, S. 71–91.
- Schimank, Uwe (2002): Das zwiespältige Individuum. Zum Person-Gesellschaft-Arrangement der Moderne. Opladen.
- Schmidt, Angela (2000): Mit Haut und Haaren. Die Instrumentalisierung der Gefühle in der neuen Arbeitsorganisation (IG Metaller in der IBM). In: Denkanstöße (Mai 2000), S. 25–42.
- Schmidt, Angela (2005): Rentier ich mich noch? Activity Based Costing und seine Wirksamkeit im Tun der Beschäftigten. In: Wagner, Hilde (Hg.): "Rentier" ich mich noch?. Neue Steuerungskonzepte im Betrieb. Hamburg, S. 131–153.
- Schmidt, Christiane (2009): Analyse von Leitfadeninterviews. In: Flick, Uwe; von Kardorff, Ernst; Steinke, Ines (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 7. Auflage. Reinbek bei Hamburg, S. 447–456.
- Schmiede, Rudi (1996): Informatisierung und gesellschaftliche Arbeit. Strukturveränderungen von Arbeit und Gesellschaft. In: Schmiede, Rudi (Hg.): Virtuelle Arbeitswelten. Arbeit, Produktion und Subjekt in der "Informationsgesellschaft". Berlin, S. 107–128.
- Schneglberger, Judith (2010): Burnout-Prävention unter psychodynamischem Aspekt. Eine Untersuchung von Möglichkeiten der nachhaltigen betrieblichen Gesundheitsförderung. Wiesbaden.
- Schönberger, Klaus; Springer, Stefanie (2003): Handlungsräume subjektiver Arbeit in der Wissensökonomie. Eine Einführung. In: Schönberger, Klaus; Springer, Stefanie (Hg.): Subjektivierte Arbeit. Mensch - Organisation - Technik in einer entgrenzten Arbeitswelt. Frankfurt am Main; New York, S. 7–20.

- Schöneck, Nadine M. (2008): Zeiterleben und Zeithandeln Erwerbstätiger. Eine methodenintegrative Studie. Bochum.
- Schöneck, Nadine M. (2009): Zeiterleben und Zeithandeln Erwerbstätiger. Eine methodenintegrative Studie. Wiesbaden.
- Schraps, Ulrike (2007): Frauen und Männer im IT-Bereich. Mehr Chancengleichheit durch neue Arbeitsformen. Freie Universität Berlin, Berlin.
- Schroeder, Wolfgang; Weßels, Bernhard (Hg.) (2003): Die Gewerkschaften in Politik und Gesellschaft der Bundesrepublik Deutschland. Ein Handbuch. Wiesbaden.
- Schroots, Johannes J. F. (1996): Time: Concepts und Perceptions. In: Birren, James E. (Hg.): Encyclopedia of Gerontology. Age, Aging and the Aged. San Diego, S. 583–590.
- Schudlich, Edwin (1987): Die Abkehr vom Normalarbeitstag. Entwicklung der Arbeitszeiten in der Industrie der Bundesrepublik seit 1945. Frankfurt am Main; New York.
- Schumann, Michael (1999): Das Lohnarbeitsbewußtsein des „Arbeitskraftunternehmers“. In: SOFI-Mitteilungen (27), S. 59–63.
- Schumann, Michael (2008): Kampf um Rationalisierung – Suche nach neuer Übersichtlichkeit. In: WSI-Mitteilungen (7), S. 379–386.
- Schumann, Michael; Baethge-Kinsky, Volker; Kuhlmann, Martin; Kurz, Constanze; Neumann, Uwe (1994): Der Wandel der Produktionsarbeit im Zugriff neuer Produktionskonzepte. In: Beckenbach, Niels; van Treeck, Werner (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt (Sonderband 9). Göttingen, S. 12–43.
- Schütz, Alfred; Luckmann, Thomas (1984): Strukturen der Lebenswelt. Frankfurt am Main.
- Schwemmler, Michael; Zanker, Claus (2001): Nicht „Anfang vom Ende“, sondern „Ende vom Anfang“. E-Commerce nach dem „Hype“. In: WSI-Mitteilungen (1), S. 20–26.
- Schwingel, Markus (1993): Analytik der Kämpfe. Macht und Herrschaft in der Soziologie Bourdieus. Hamburg.
- Schwitzer, Helga; Ohl, Kay; Rohnert, Richard; Wagner, Hilde (Hg.) (2010): Zeit, dass wir was drehen! Perspektiven der Arbeitszeit- und Leistungs politik. Hamburg.
- Seifert, Hartmut (1995): Kriterien für eine sozialverträgliche Arbeitszeitpolitik. In: Büssing, Andre; Seifert, Hartmut (Hg.): Sozialverträgliche Arbeitszeitgestaltung. München, Mering, S. 15–30.
- Seifert, Hartmut (1998): Modellwechsel durch Arbeitszeitkonten. In: Klenner, Christina; Seifert, Hartmut (Hg.): Zeitkonten, Arbeit à la carte? Neue Modelle der Arbeitszeitgestaltung. Hamburg, S. 9–26.
- Seifert, Hartmut (2004): Arbeitszeitkonten lösen Normalarbeitszeit ab. In: Linne, Gudrun (Hg.): Flexible Arbeitszeit und soziale Sicherheit (Arbeitspapier 97). Düsseldorf, S. 7–16.
- Seitz, Dieter (1993): "Per Order de Mufti läuft nichts". Berlin.
- Sennett, Richard (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. 7. Auflage. Berlin.
- Sennett, Richard (2009): Die Kultur des neuen Kapitalismus. 4. Auflage. Berlin.
- Sennett, Richard (2008): Handwerk. Berlin.
- Siemons, Mark (1997): Jenseits des Aktenkoffers. Vom Wesen des neuen Angestellten. München.
- Simonsmeier, Werner (1992): Arbeitszufriedenheit und Überforderung der Software-Entwicklerinnen und Software-Entwickler. In: Trautwein-Kalms, Gudrun (Hg.): Kontrastprogramm Mensch - Maschine. Arbeiten in der High-Tech-Welt. Köln, S. 202–211.
- Smentek, Martin (1991): Arbeitszeit-Flexibilisierung. Zwischen "kapitalistischer Zeitökonomie" und "sozialer Zeitstruktur". Hamburg.

- Sorokin, Pitirim A.; Merton, Robert K. (1937): Social Time. A Methodological and Functional Analysis. In: American Journal of Sociology 42 (5), S. 615–629.
- Sprenger, Alex B. (1995): Die Wandelfähigkeit von Projektgruppen. Entwicklung eines Ansatzes für die systemische Beurteilung der Erfolgskriterien organisatorischer Wandelprozesse im Projektmanagement. St. Gallen.
- Springer, Roland (1999): Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg. Frankfurt am Main; New York.
- Springer, Roland (2000): Wissenschaftliche Betriebsführung. Auslaufmodell oder unverzichtbare Voraussetzung wirksamer Rationalisierung? In: WSI-Mitteilungen 53 (1), S. 28–36.
- Stalk, George; Hout, Thomas M. (1990): Competing against time. How time-based competition is reshaping global markets. 4. Auflage. New York, NY.
- Statistisches Bundesamt (Hg.) (2009): Informationsgesellschaft in Deutschland 2009. Wiesbaden.
- Stein, Bettina (2009): Zum Zusammenhang von langen Arbeitszeiten und Gesundheit. Beispiele aus der betrieblichen Praxis. In: Arbeitnehmerkammer Bremen (Hg.): Mehr arbeiten - weniger leben? Auswirkungen von Arbeitszeitverlängerung auf die Lebenswelt. Bremen, S. 18–23.
- Steinmann, Horst; Schreyögg, Georg (2000): Management. Grundlagen der Unternehmensführung. 5. Auflage. Wiesbaden.
- Strauss, Anselm L.; Corbin, Juliet (1996): Grounded theory. Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Unveränderter Nachdruck. Weinheim.
- Strauss, Anselm L.; Corbin, Juliet (1999): Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim.
- Strauß, Jürgen (2002): Der unfertige Arbeitskraftunternehmer. In: Kuda, Eva; Strauß, Jürgen (Hg.): Arbeitnehmer als Unternehmer? Herausforderungen für Gewerkschaften und politische Bildung. Hamburg, S. 46–55.
- Streeck, Wolfgang (2000): Entstaatlichte Wirtschaft, vermarktete Demokratie? Spekulationen über demokratische Beteiligung in expandierenden Märkten. In: Zilian, Hans G. (Hg.): Politische Teilhabe und politische Entfremdung im Zeitalter der Internationalisierung. Dokumentation der ersten Steirischen Winterakademie für Gesellschaftsanalyse, Wien, S. 53–68.
- Strutynski, Peter (1999): Arbeitspolitik am Ende des fordistischen Jahrhunderts. In: Z (3), S. 15–34.
- Stuivenberg, Mariska; Trautwein-Kalms, Gudrun (2001): Arbeit im ICT-Sektor: Unter welchen Bedingungen. In: WSI-Mitteilungen (2), S. 144–145.
- Sydow, Jörg (1992): Strategische Netzwerke – Evolution und Organisation. Wiesbaden.
- Sydow, Jörg (2000): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. Opladen.
- Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (1999): Projektnetzwerke: Management von (mehr als) temporären Systemen. In: Engelhard, Johann; Sinz, Elmar J. (Hg.): Kooperation im Wettbewerb. Neue Formen und Gestaltungskonzepte im Zeichen von Globalisierung und Informationstechnologie. Wiesbaden, S. 211–235.
- Sydow, Jörg; Wirth, Carsten (Hg.) (1999): Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken. München; Mering.
- Sydow, Jörg; Wirth, Carsten (1999a): Von der Unternehmung zum Unternehmungsnetzwerk. Interessenvertretungsfreie Zonen statt Mitbestimmung? In: Müller-Jentsch, Walther (Hg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen der industriellen Beziehungen. 3. Auflage. München; Mering, S. 157–184.
- Teriet**, Bernhard (1977): Die Wiedergewinnung der Zeitsouveränität. In: Technologie und Politik (8), S. 75–111.

- Thompson, Edward P. (1980): Zeit, Arbeitsdisziplin und Industriekapitalismus. In: Thompson, Edward P. (Hg.): Plebeische Kultur und moralische Ökonomie. Aufsätze zur englischen Sozialgeschichte des 18. und 19. Jahrhunderts. Frankfurt am Main, S. 34–67.
- Thompson, Paul (1987): Die „Labour Process“-Debatte in Großbritannien und den USA. In: Hildebrandt, Eckart; Seltz, Rüdiger (Hg.): Managementstrategien und Kontrolle. Eine Einführung in die Labour Process Debate (Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung). Berlin, S. 13–25.
- Thompson, Paul (2000): Paradigmenwechsel oder wechselnde Paradigmen? Was ist so neu an der neuen Arbeitswelt? In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie (2), S. 6–23.
- Tietel, Erhard (2007): Konfrontation - Kooperation - Solidarität. Betriebsräte in der sozialen und emotionalen Zwickmühle. Berlin.
- Tismer, Karl-Georg (1985): Zeitperspektive und soziale Schichtzugehörigkeit. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 37 (4), S. 677–697.
- Traue, Boris (2005): Das Subjekt der Arbeit - Arbeiten am Subjekt. Subjekttheoretische, biographieanalytische und genderorientierte Arbeitsforschung. Stand der Forschung und Perspektiven. Universität Bremen. Bremen.
- Trautwein-Kalms, Gudrun (1995): Ein Kollektiv von Individualisten? Interessenvertretung neuer Beschäftigtengruppen. Berlin.
- Trautwein-Kalms, Gudrun (1997): Informationsgesellschaft und Arbeitswelt. Nur Technik, Markt, Deregulierung? In: WSI-Mitteilungen (2), S. 169–177.
- Trautwein-Kalms, Gudrun (2001): Dienstleistungsarbeit - ein weites Feld für die Interessenvertretung. In: WSI-Mitteilungen 54 (6), S. 365–372.
- Trautwein-Kalms, Gudrun (2003): Arbeits- und Leistungsbedingungen im IT-Bereich. Fachtagung am 7. März 2002 in Bonn im Rahmen des BMBF-Projekts: Dienst-Leistung(s)-Arbeit. Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut der Hans-Böckler-Stiftung (WSI-Diskussionspapier, Nr. 109). Düsseldorf.
- Trautwein-Kalms, Gudrun; Ahlers, Elke (2002): Innovative Dienstleistungen und die Suche nach neuen Gestaltungsansätzen in der Leistungs politik. In: WSI-Mitteilungen (9), S. 524–531.
- Treibel, Annette (2006): Einführung in soziologische Theorien der Gegenwart. 7. Auflage. Wiesbaden.
- Trinczek, Rainer (2004): Management und betriebliche Mitbestimmung. Eine interessentheoretisch fundierte Typologie kollektiver Orientierungsmuster. In: Artus, Ingrid; Trinczek, Rainer; Schmidt, Rudi (Hg.): Über Arbeit, Interessen und andere Dinge. Phänomene, Strukturen und Akteure im modernen Kapitalismus. München, S. 181–211.
- Trinczek, Rainer (2005): Über Zeitautonomie, ihre Regulierung, und warum es so selten funktioniert. In: Seifert, Hartmut (Hg.): Flexible Arbeitszeiten in der Arbeitswelt. Frankfurt am Main; New York, S. 375–397.
- Türk, Klaus (1989): Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung. Ein Trend-Report. Stuttgart.
- Udris**, Ivars; Frese, Michael (1999): Belastung und Beanspruchung. In: Frey, Dieter; Hoyos, Carl (Hg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. Ein Lehrbuch. Weinheim, S. 429–445.
- Ulich, Eberhard (2005): Arbeitspsychologie. 6. Auflage. Zürich.
- Urban, Hans-Jürgen (2001): Der Arbeitskraftunternehmer. Ein neues Produkt der Spektakelsoziologie? In: Wagner, Hilde; Schauer, Helmut (Hg.): Interventionen wider den Zeitgeist. Für eine emanzipatorische Gewerkschaftspolitik im 21. Jahrhundert. Hamburg, S. 99–109.
- van** Haaren, Kurt; Hensche, Detlef (Hg.) (1997): Arbeit im Multimedia-Zeitalter. Die Trends der Informationsgesellschaft. Hamburg.

- Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft (Verdi) (Hg.) (2008): Die Arbeitsqualität im IKT-Sektor. Eine Sonderauswertung des DGB-Index Gute Arbeit 2007. Berlin; Stuttgart.
- Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft (Verdi) (Hg.) (2009): Die Zeiten ändern sich. Zeiten im Lebensverlauf. Berlin.
- Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft (Verdi) (Hg.) (2009a): Gesund arbeiten, gut leben. Mit gesundheitsverträglichen Arbeitszeiten. Berlin.
- Vester, Michael (2001): Soziale Milieus im gesellschaftlichen Strukturwandel. Zwischen Integration und Ausgrenzung. Zuerst 1993 erschienen. Frankfurt am Main.
- Vester, Michael; Teiwes-Kügler, Christel (2006): Die Neuen Arbeitnehmer und der neue industrielle Konflikt. Herausforderungen für die gewerkschaftlichen Strategien. In: Widersprüche 26 (102), S. 79–98.
- Vester, Michael; Teiwes-Kügler, Christel; Lange-Vester, Andrea (2007): Die neuen Arbeitnehmer. Zunehmende Kompetenzen - wachsende Unsicherheit. Hamburg.
- Vieth, Peter (1995): Kontrollierte Autonomie. Neue Herausforderungen für die Arbeitspsychologie. Heidelberg.
- Vogel, Claudia (2009): Teilzeitbeschäftigung - Ausmaß und Bestimmungsgründe der Erwerbsübergänge von Frauen. In: Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung 42, S. 170–181.
- Voß, G. Günter (1991): Lebensführung: Ein integratives Konzept zur Analyse alltäglicher Lebensführung. In: Voß, G. Günter (Hg.): Die Zeiten ändern sich - Alltägliche Lebensführung im Umbruch. Mitteilungen des SFB 333 (Sonderheft II). München, S. 69–88.
- Voß, G. Günter (1995): Entwicklung und Eckpunkte des theoretischen Konzepts. In: Projektgruppe "Alltägliche Lebensführung" (Hg.): Alltägliche Lebensführung. Arrangements zwischen Traditionalität und Modernisierung. Opladen, S. 23–43.
- Voß, G. Günter (2000): Unternehmer der eigenen Arbeitskraft. Einige Folgerungen für die Bildungssoziologie. In: Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation (2), S. 149–166.
- Voß, G. Günter (2010): Burn-Out. Arbeiten bis zum Umfallen. Abschrift der Sendung (SWR 2 AULA). Südwestrundfunk 2. Programm, 08.08.2010.
- Voß, G. Günter; Pongratz, Hans J. (Hg.) (1997): Subjektorientierte Soziologie. Karl Martin Bolte zum siebzigsten Geburtstag. Opladen.
- Voß, G. Günter; Pongratz, Hans J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (1), S. 131–158.
- Voß, G. Günter; Weiß, Cornelia (2005): Ist der Arbeitskraftunternehmer weiblich? In: Lohr, Karin; Nickel, Hildegard (Hg.): Subjektivierung von Arbeit - riskante Chancen. (Forum Frauenforschung, 18). Münster, S. 65–91.
- Voss, Jenna; Warsewa, Günter (2006): Reflexive Arbeitsgestaltung. Neue Grundlagen der Regulierung von Arbeit in der postindustriellen Gesellschaft. In: Soziale Welt 57 (2), S. 131–155.
- Wagner**, Alexandra (2000): Arbeiten ohne Ende? Über die Arbeitszeiten hochqualifizierter Angestellter. In: Institut Arbeit und Technik (Hg.): Jahrbuch 1999/2000. Gelsenkirchen, S. 258–275.
- Wagner, Alexandra (2001): Entgrenzung der Arbeit und der Arbeitszeit? In: Arbeit 10 (4), S. 365–378.
- Wagner, Hilde (2010): Arbeitszeitpolitik in der Krise und darüber hinaus. Ein aktuelles gewerkschaftliches Handlungsfeld der IG Metall. In: Groß, Hermann; Seifert, Hartmut (Hg.): Zeitkonflikte. Renaissance der Arbeitszeitpolitik (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 115). Berlin, S. 339–358.
- Waltermann, Raimund (2010): Abschied vom Normalarbeitsverhältnis? Welche arbeits- und sozialrechtlichen Regelungen empfehlen sich im Hinblick auf die Zunahme neuer Beschäftigungsformen

- und die wachsende Diskontinuität von Erwerbsbiographien? In: Neue Juristische Wochenschrift (22, Beilage 3/2010), S. 81–85.
- Warnecke, Hans-Jürgen (1996): Die Fraktale Fabrik. Revolution der Unternehmenskultur. Reinbek bei Hamburg.
- Wassermann, Wolfram (2002): Die Betriebsräte. Akteure für Demokratie im Arbeitsleben. Münster.
- Watzka, Klaus (2011): Zielvereinbarungen in Unternehmen. Grundlagen, Umsetzung, Rechtsfragen. Wiesbaden.
- Weber, Max (1985): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. 5. Auflage der Studienausgabe. Tübingen.
- Weiber, Rolf; Gassler, Hansjörg; Meyer, Jörg (2002): Qualifizierungsanforderungen im E-Business. Das Berufsbild des Informationsmanager. In: Weiber, Rolf (Hg.): Handbuch Electronic Business. Informationstechnologien - Electronic Commerce - Geschäftsprozesse. Wiesbaden, S. 261–277.
- Weichert, Nils (2011): Zeitpolitik. Legitimation und Reichweite eines neuen Politikfeldes. Baden-Baden.
- Welsch, Johann (2003): New Economy - Hoffnung des 21. Jahrhunderts oder Blühtraum? In: WSI-Mitteilungen 56 (6), S. 360–367.
- Weltz, Friedrich (1996): Reengineering oder Evolution. Wissensverwertung. Macht und Innovation in Unternehmen. In: Braczyk, Hans-Joachim (Hg.): Neue Organisationsformen in Dienstleistung und Verwaltung. Stuttgart, S. 81–93.
- Weltz, Friedrich; Ortmann, Rolf G. (1992): Das Softwareprojekt. Projektmanagement in der Praxis. Frankfurt am Main; New York.
- Wickler, Wolfgang (1994): Zeit als Aufgabe für die Lebewesen. In: Baumgartner, Hans Michael (Hg.): Zeitbegriffe und Zeiterfahrung. Freiburg im Breisgau, S. 75–101.
- Wiedemuth, Jörg (2010): Arbeitszeitpolitische Diskussionen in ver.di. In: Groß, Hermann; Seifert, Hartmut (Hg.): Zeitkonflikte. Renaissance der Arbeitszeitpolitik (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 115). Berlin, S. 357–375.
- Wiese, Ursula Eva (2004): Pflegeversicherung und Pflegepraxis. Auswirkungen rechtlicher Regularien auf die Pflege, Pflegequalität und Qualitätssicherung. Baden-Baden.
- Wilde, Barbara; Dunkel, Wolfgang; Hinrichs, Stephan; Menz, Wolfgang (2009): Gesundheit als Führungsaufgabe in ergebnisorientiert gesteuerten Arbeitssystemen. In: Badura, Bernhard; Schröder, Helmut; Klose, Joachim; Macco, Katrin (Hg.): Fehlzeiten-Report 2009. Arbeit und Psyche: Belastungen reduzieren - Wohlbefinden fördern. (Fehlzeiten-Report). Berlin, S. 147–155.
- Wilkinson, Adrina; Godfrey, Graham; Marchington, Mick (1997): Bouquets, brickbats and blinkers. Total quality management and employee involvement in practice. In: The Fordism of Ford and modern management : Fordism and post-Fordism.
- Windeler, Arnold (2001): Unternehmungsnetzwerke. Konstitution und Strukturation. Wiesbaden.
- Windeler, Arnold (2006): Kompetenz. Individuum, Organisation, Netzwerke. Wiesbaden.
- Windolf, Paul (1981): Berufliche Sozialisation. Zur Produktion des beruflichen Habitus. Stuttgart.
- Windolf, Paul (1995): Eigentum und Herrschaft in Unternehmensnetzwerken. In: Fischer, Joachim; Gensior, Sabine (Hg.): Netz-Spannungen. Trends in der sozialen und technischen Vernetzung von Arbeit. Berlin, S. 67–91.
- Wingen, Sascha; Hohmann, Tanja; Bensch, Uwe; Plum, Wilfried (2004): Vertrauensarbeitszeit. Neue Entwicklung gesellschaftlicher Arbeitszeitstrukturen (Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Fb 1027). Dortmund, Berlin, Dresden.

- Wirth, Carsten (2000): Industrielle Beziehungen als „negotiated order“. In: Industrielle Beziehungen, 2000 (1), S. 43–68.
- Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) (2009): WSI-Betriebsrätebefragung 2008/09 zu Innovationsfähigkeit, Arbeitsbedingungen und Gesundheit im Betrieb. Düsseldorf
- Wirtz, Anna (2010): Gesundheitliche und soziale Auswirkungen langer Arbeitszeiten. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund, Berlin, Dresden.
- Wittel, Andreas (1997): Belegschaftskultur im Schatten der Firmenideologie. Eine ethnographische Fallstudie. Berlin.
- Wittel, Andreas (1998): Gruppenarbeit und Arbeitshabitus. In: Zeitschrift für Soziologie (3), S. 178–192.
- Wöhe, Günter (1990): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. 17. Auflage. München.
- Wolf, Harald (1999): Arbeit und Autonomie. Ein Versuch über Widersprüche und Metamorphosen kapitalistischer Produktion. Münster.
- Wolf, Harald (2000): Das Netzwerk als Signatur der Epoche? Anmerkungen zu einigen neueren Beiträgen zur soziologischen Gegenwartsdiagnose. In: Arbeit 9 (2), S. 95–104.
- Womack, James P.; Jones, Daniel T.; Roos, Daniel (1991): Die zweite Revolution in der Automobilindustrie. Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology. 2. Auflage. Frankfurt am Main; New York.
- Wotschack, Philip (1997): Zeit und Klasse. Soziale Ungleichheit im Licht moderner Zeitstrukturen. Hamburg.
- Wotschack, Philip (2010): Lebensarbeitszeitkonten in der Perspektive sozialer Ungleichheit. Kumulation oder Abbau sozialer Benachteiligungen im Lebensverlauf? Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB) (Discussion Paper SP I 2010-505). Berlin.
- Wotschack, Philip; Hildebrandt, Eckart; Scheier, Franziska (2008): Langzeitkonten. Neue Chancen für die Gestaltung von Arbeitszeiten und Lebensläufen? In: WSI-Mitteilungen 61 (11 & 12), S. 619–626.
- Wotschack, Winfried (1987): Vom Taylorismus zur kontrollierten Autonomie. Über Personaleinsatzkonzepte und Arbeitsanforderungen bei neuen Technologien. Berlin: Forschungsschwerpunkt Arbeitspolitik (IIVG) Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (Discussion papers, IIVG papers), S. 87–205.
- Wunderer, Rolf (1996): Entwicklung von Arbeitnehmern zu Mitunternehmern. In: Elschen, Rainer (Hg.): Unternehmenssicherung und Unternehmensentwicklung. Stuttgart, S. 31–52.
- Zapf**, Wolfgang; Breuer, Sigrid; Hampel, Jürgen; Krause, Peter; Mohr, Hans-Michael; Wiegand, Erich (1987): Individualisierung und Sicherheit. Untersuchungen zur Lebensqualität in der Bundesrepublik Deutschland. München.
- Zilian, Hans-Georg (2000): Taylorismus der Seele. In: Österreichische Zeitschrift für Soziologie (2), S. 75–97.
- Zoll, Rainer (1993): Alltagssolidarität und Individualismus. Zum soziokulturellen Wandel. Frankfurt am Main.
- Zoll, Rainer; Bents, Henri; Flieger, Jutta; Neumann, Enno; Oechsle, Mechthild (1989): "Nicht so wie unsere Eltern!". Ein neues kulturelles Modell? Opladen.
- Zündorf, Lutz (1986): Macht, Einfluss, Vertrauen und Verständigung. Zum Problem der Handlungskoordination in Arbeitsorganisationen. In: Seltz, Rüdiger; Mill, Ulrich; Hildebrandt, Eckart (Hg.): Organisation als soziales System. Kontrolle und Kommunikationstechnologie in Arbeitsorganisationen. Berlin, S. 33–56.

Selbstständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die Dissertation selbst ständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe.

Frank Meissner

Berlin, den 09. März 2013